



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Análisis de la gestión del talento humano en la división  
médico legal II del Callao, 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTORA:**

Mg. Kelly Milagritos Casana Jara (ORCID: 0000-0002-7778-3141)

**ASESORA:**

Dra. Irma Milagros Carhuanchu Mendoza (ORCID: 0000-0002-4060-5667)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión del talento humano

LIMA – PERÚ

2019

### **Dedicatoria**

A Jehová Dios por ser fuente de mi sabiduría y mostrarme con los días que con humildad, paciencia y perseverancia todo es posible.

Y a mi querida madre por su amor, apoyo incondicional, dedicación, compromiso y esfuerzo.

Kelly Casana.

### **Agradecimiento**

En primer lugar, a la Universidad César Vallejo, a mi asesora Dra. Irma Carhuacho Mendoza por el compromiso, paciencia, empeño y dedicación en mi aprendizaje. Y a mis familiares por ser los pilares fundamentales de lo que soy ahora.

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **CASANA JARA KELLY MILAGRITOS**

Para obtener el Grado Académico de *Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad*, ha sustentado la tesis titulada:

***ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA DIVISIÓN MÉDICO LEGAL II DEL CALLAO, 2018***

Fecha: 6 de agosto de 2019

Hora: 3:00 p.m.

### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

**SECRETARIO:** Dr. Yolvi Ocaña Fernandez

**VOCAL:** Dra Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Firma: .....

Firma: .....

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por Unanimidad*  
.....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Declaración de autenticidad**

Yo, Kelly Milagritos Casana Jara, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 43562136, con la tesis titulada “Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018”, con 168 folios.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. La tesis no ha sido auto plagiada ni total ni parcialmente, habiendo respetado las normas internacionales sobre redacción de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad de vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 13 de julio del 2019



---

Kelly Milagritos Casana Jara

DNI: 43562136

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, presento ante ustedes mi tesis titulada “Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018”. La cual tuvo como objetivo general analizar la gestión del talento humano en la sede médico legal II del Callao.

Está esquematizada en siete capítulos y cuatro anexos, conforme al formato brindado por la escuela de posgrado. El capítulo I de introducción, se expone la realidad problemática, los trabajos previos internacional y nacional, las teorías relacionadas al tema y marco teórico, la formulación del problema, la justificación del estudio y objetivos. El capítulo II es el marco metodológico se desarrolla el diseño, la categorización, las unidades informantes, la técnica e instrumento de recolección de los datos, los métodos de análisis de datos y aspectos éticos. En el capítulo III se consigna los resultados. En el capítulo IV tenemos la discusión de los resultados. En el capítulo V las conclusiones. En el capítulo VI las recomendaciones. En el capítulo VII la propuesta. En el capítulo VIII se presenta las referencias bibliográficas y finalmente los anexos que respaldan la investigación.

La gestión del talento humano está en proceso de implementación, reajuste y dirección, con incidencia principalmente en el presupuesto, lineamientos y planificación destinada a este proceso; entonces si mejoramos estas falencias revertiríamos estos hallazgos por mejores resultados y perspectivas de cambio, éxito e innovación.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor

## Índice

	Pág.
Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Dictamen de Sustentación de tesis	iv
Declaración de Autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Resumo	xiii
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Realidad problemática	2
1.2 Trabajos previos	5
1.2.1 Internacionales	5
1.2.2 Nacionales	10
1.3 Teorías relacionadas al tema	16
1.3.1 Teorías	16
1.3.2 Gestión del talento humano	22
1.4 Formulación del problema	35
1.5 Justificación del estudio	35
1.5.1 Justificación teórica	35
1.5.2 Justificación práctica	36
1.5.3 Justificación legal	37
1.6 Objetivos	37
1.6.1 Objetivo general	37
1.6.2 Objetivos específicos	38
<b>II. Método</b>	40
2.1 Diseño de investigación	40
2.2 Categoría y categorización	42

2.3	Unidades informantes	44
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
2.5	Métodos de análisis de datos	47
2.6	Aspectos éticos	48
<b>III.</b>	<b>Resultados</b>	49
<b>IV.</b>	<b>Discusión</b>	86
<b>V.</b>	<b>Conclusiones</b>	96
<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones</b>	98
<b>VII.</b>	<b>Propuesta</b>	100
<b>VIII.</b>	<b>Referencias</b>	116
	<b>ANEXOS</b>	120
	Anexo 1: Artículo científico	121
	Anexo 2: Matriz de categorización	129
	Anexo 3: Instrumento	130
	Anexo 4: Validez del instrumento	145
	Anexo 5: Evidencias de boletas de pago de personal biólogo CAS y Nombrado 728	148
	Anexo 6: Evidencias de perfil de convocatoria de personal médico	150
	Acta de aprobación de originalidad de tesis	152
	Pantallazo del software turnitin	153
	Autorización para la publicación electrónica de la tesis	154
	Autorización de la versión final del trabajo de investigación	155



## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Matriz de codificación	56
Tabla 2: Matriz de categorización	142

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Procesos de la gestión del talento humano	63
Figura 2. Proceso para integrar al personal	65
Figura 3. Procesos para organizar al personal	72
Figura 4. Procesos para recompensar al personal	81
Figura 5. Procesos para desarrollar al personal	89

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene por título “Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018”, el mismo que tuvo como objetivo general analizar la gestión del talento humano en la división médico legal.

En cuanto a la metodología de la investigación: tiene un enfoque cualitativo, con un método de estudio de casos, analítico e inductivo. Se analizó las subcategorías de procesos para integrar, organizar, recompensar y desarrollar al personal profesional que labora en la sede del Callao. Las unidades informantes estuvieron conformadas por seis profesionales del ministerio público. La técnica de recolección de datos consistió en una entrevista de ocho preguntas abiertas, aplicada a través de una guía de entrevista tanto al personal de la división médico legal II del Callao como a las autoridades del instituto de medicina legal del Perú y distrito fiscal del Callao. En cuanto al método de análisis de datos se realizó la codificación y triangulación, usando el programa informático ATLAS.ti 8.

La gestión del talento humano con sus procesos para integrar, organizar, recompensar y desarrollar al personal de la división médico legal II del Callao está en proceso de implementación, reajuste y dirección, con incidencia principalmente en el presupuesto, lineamientos y planificación destinada a este proceso.

Palabras clave: gestión, talento humano, desempeño, capacitación y desarrollo profesional.

## **Abstract**

The present research work has the title "Analysis of the management of human talent in the legal medical division of Callao, 2018", The same research work that had as a general objective to analyze the management of human talent in the legal medical division.

Regarding the research methodology: it has a qualitative approach, with a method of case study, analytical and inductive. The subcategories of processes to integrate, organize, reward and develop the professional staff working at Callao's headquarters were analyzed. The informant units were made up of six professionals from the Public Prosecutor's Office. The data collection technique consisted of an interview of eight open-ended questions, applied through an interview guide both to the staff of the legal medical division II of Callao and to the authorities of the institute of legal medicine of Peru and the fiscal district of Callao. As for the method of data analysis, the coding and triangulation were carried out, using the ATLAS.ti 8 software.

The management of human talent with its processes to integrate, organize, reward and develop the personnel of the legal medical division II of Callao is in process of implementation, readjustment and direction, with incidence mainly in the budget, guidelines and planning destined to this process.

Keywords: management, human talent, performances, training and professional development.

## **Resumo**

O presente trabalho de investigação tem por título “Análise do gestão do talento humano na divisão médico legal II do Callao, 2018”, o mesmo que teve como objetivo geral analisar o gerenciamento do talento humano na divisão médico legal.

Quanto à metodologia da investigação: tem um enfoque qualitativo, com um método de estudo de casos, analítico e indutivo. Analisou-se as subcategorias de processos para integrar, organizar, recompensar e desenvolver ao pessoal profissional que labora na sede do Callao. As unidades informantes estiveram conformadas por seis profissionais do ministério público. A técnica de coleta de dados consistiu em uma entrevista de oito perguntas abertas, aplicada através de uma guia de entrevista tanto ao pessoal da divisão médico legal II do Callao como às autoridades do instituto de medicina legal do Peru e distrito fiscal do Callao. Quanto ao método de análise de dados realizou-se a codificação e triangulação, usando o programa informático Atlas.ti 8.

O gestão do talento humano com seus processos para integrar, organizar, recompensar e desenvolver ao pessoal da divisão médico legal II do Callao está em processo de implementação, reajuste e direção, com incidência principalmente no orçamento, alinhamentos e planejamento destinado a este processo.

Palavras-chave: gestão, talento humano, desempenho, capacitação e desenvolvimento profissional.

## **I.    Introducción**

## **1.1 Realidad problemática**

Un estudio consigna a Ulrich (1998) quien hace mención que el recurso humano debe admitir nuevos retos y por ende asumir un nuevo papel dentro de las organizaciones, es decir el recurso humano no se enfocará en actividades tradicionales como apoyo administrativo, contrataciones o remuneraciones; al contrario, se centrará en buscar y dar soluciones que enriquezcan el valor humano como colaborador y el de la organización para brindar un buen servicio a los clientes e inversionistas. Para que surja este valor del recurso humano, es necesario seguir las siguientes rutas: primero, deben ser co-protagonistas de la gestión, fomentar estrategias y alianzas con los jefes de líneas de mando; segundo, demostrar experticia en el trabajo desarrollado en la organización, de tal modo que se garantice la eficacia y la eficiencia de la organización; tercero, ser supervisores y defensores de los derechos de los trabajadores, exponiendo los déficits de la gestión y al mismo tiempo velar para que su contribución garantice el compromiso con la organización; y por último, tener en cuenta que el recurso humano debe estar a la vanguardia y en constante cambio (Mendes, 2012).

La sociedad actual donde vivimos es globalizada, considerada como la sociedad del conocimiento y avance tecnológico, de tal modo que las capacidades de las personas es decir del talento humano son vistas como factores de competitividad para el mercado laboral. No obstante, las capacidades y el talento del capital humano deben permitir que las personas sean vistas como colaboradores y no como meros competidores. Es necesario e importante recuperar el lado humano de las organizaciones dejar de lado al profesional competidor; por el contrario, se debe fomentar la competitividad de sus actividades como colaboradores de la organización. Todas las organizaciones deben tener claro que, en este escenario, quien marcará la diferencia con otras organizaciones será el desarrollo del capital humano, es así que surgió el nuevo concepto de gestión del talento humano. Sin embargo, no debemos olvidar que trabajamos con personas que tienen sentimientos, emociones y motivaciones; y no con máquinas o robots (Sovienski y Stigar, 2008).

Es fundamental que la organización tenga diseñado perfiles estratégicos para los diferentes puestos que oferta alineados con la misión y visión de la institución. Para evitar que el talento humano renuncie o fugue, se realizó una entrevista a María Eugenia Rico Álvarez directora del área de Recursos Humanos (RH) de Buró de Crédito en México, quien refiere que en la empresa donde labora, se desarrolla “al personal de manera integral, no solo en el puesto, que cada uno de ellos con sus respectivas familias, se sientan integrados a la empresa, que sientan que la empresa se preocupa porque tengan calidad de vida”. Han fomentado diversas actividades sociales integrales como por ejemplo aquellas enfocadas a manejar el estrés, la salud, recreativos, entre otros (Rico, 2018).

Otra entrevista interesante fue la realizada a César Cáceres, docente universitario del programa de gestión del talento humano, donde hace referencia a que cada uno de los trabajadores de una determinada organización, tienen el derecho de ser atendidos y entendidos por sus superiores. Cuando uno de los trabajadores siente y ve materializada una necesidad que no ha sido satisfecha por diferentes motivos del empleador; expondrá su reclamo correspondiente. Y si, los reclamos son resueltos con prontitud y en su totalidad, el trabajador quedará satisfecho. Además, agregó que los conflictos no deben constituir obstáculos, por el contrario, deben tomarse como punto de partida para mejorar los lazos laborales (Cáceres, 2018).

La división médico legal (DML) II del Callao es una sede departamental del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses (IML y CCFF) del Perú; fue inaugurada el día 18 de Julio del año 1980 bajo el nombre de “Oficina Médico Legal y de Necropsias – Callao” ubicada actualmente en jirón los heros 794 en el distrito de Bellavista – provincia constitucional del Callao. Jerárquicamente depende de la gerencia de operaciones (GEOPER) y ésta a su vez de la jefatura nacional (JN) del IML y CCFF. Al mismo tiempo el IML y CCFF tiene como entidad jerárquica superior al ministerio público (MP) a través de la fiscalía de la nación (FN) cuya autoridad máxima es el fiscal de la nación. El IML y CFF cuenta a nivel nacional con aproximadamente 210 sedes departamentales o divisiones médico legales, donde laboran diferentes profesionales entre ellos: médicos, psicólogos,



odontólogos, biólogos, químicos, tecnólogos médicos, técnicos – auxiliares en salud, administrativos y conductores.

En la DML II del Callao se brindan atenciones en el área clínica (personas vivas) y tanatología (cadáveres) forenses, contando con los servicios de medicina, psicología, odontología y laboratorios. Las atenciones se brindan las 24 horas al día, todos los días del año, a la par realizamos diligencias fuera de la sede como son la asistencia a las audiencias fiscales o judiciales, visitas domiciliarias o a centros penitenciarios, hospitales, etc. Las estadísticas reflejan que anualmente se realizan en promedio 550 necropsias de ley, 16 000 reconocimientos clínicos, 2 000 análisis de laboratorio, 1 000 exámenes radiológicos, 60 000 perennizaciones fotográficas, 4 554 evaluaciones psicológicas, 336 evaluaciones en Cámara Gesell, 2 760 evaluaciones odontológicas, haciendo un promedio total de 87 200 procedimientos forenses anuales. La instalación y aplicación del nuevo código procesal penal en la provincia constitucional del Callao a partir de julio del año 2017, determinó a realizar procedimientos forenses de calidad, con celeridad, con eficiencia y ética.

El presupuesto económico con que cuenta el ministerio público debe ser dividido entre dos áreas el IML y CCFF, y la fiscalía de la nación; la realidad que prima es el mayor presupuesto para el área de la fiscalía y lo poco que queda es para el equipo profesional forense de la sede Institucional. El déficit de materiales e insumos, la diferencia salarial entre el sistema forense con el fiscal, el no contar con un programa continuo de capacitación, el número reducido de recurso humano y de infraestructura son algunos de los problemas que se presentan en la DML II del Callao. Debido a ello, los usuarios externos expresan su malestar por la atención brindada a través del libro de reclamaciones el cual es requerido continuamente, algunos delitos quedan impunes por que los dictámenes periciales no llegan a tiempo o estamos tendientes a ser cuestionados por los peritos de parte por la pobre actualización y/o acreditación de los profesionales de la salud de la institución.

Agregando a lo anterior, con el pasar de los años el ministerio de justicia, la superintendencia nacional de salud, el seguro social del Perú, el ministerio de salud y entidades privadas, han realizado convocatorias para diferentes profesionales de salud u otro tipo, que a diferencia del sueldo que ofrece el ministerio público, las otras instituciones lo duplican o hasta triplican; ocasionando que nuestros profesionales con muchos años de experiencia tengan que renunciar a la sede institucional para buscar otras alternativas de mejoras personal y profesional. Desde hace aproximadamente tres años los médicos legistas en particular, se encuentran en constantes huelgas y paros, en cuyo pliego de reclamamos tenemos el incremento salarial, que se reconozcan sus derechos laborales, capacitaciones continuas, la nivelación automática por los años laborados, que el trato del sistema médico y el sistema fiscal sea equitativo y no discriminatorio.

Por último, debo enfatizar que las instituciones en particular las entidades públicas, deben buscar una adecuada gestión del talento humano enfocados en la empatía, las capacidades y el profesionalismo de los trabajadores, compartiendo y motivando sus buenas prácticas de trabajo, retroalimentando y mejorando sus dificultades con el objetivo de fomentar una institución de prestigio, de calidad y beneficiosa para las demandas de la sociedad y en este caso en particular de las entidades administradores de justicia. Quedará en la agenda un punto importante para las futuras investigaciones enfocados en la “gestión del talento humano en la era digital”.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Trabajos previos internacionales**

Mahfoozi, Salajegheh, Ghorbani, y Sheikhi (2018) publican *Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran* (*Desarrollando un modelo de gestión del talento usando evidencia del gobierno de una ciudad de grande, Irán*). La cual tuvo como objetivo: construir un modelo de gestión del talento para el sector público desde enfoques exclusivos e inclusivos. En su metodología obtuvieron un muestreo de 357 personas de las 32

organizaciones (total de trabajadores 5 951) a los cuales se les aplicó un cuestionario la cual tuvo validez considerando que la correlación múltiple cuadrada (SMC) obtenida para cada variable debe ser más de 0.20. Los resultados y conclusiones consistieron en que el modelo estuvo en el rango de 0.60 y 0.94. La SMC de las dimensiones de atracción de talento, identificación de talento, desarrollo de talento, mantener relaciones positivas, compromiso de talento, retención de talento y competencias relacionadas con el trabajo, fueron de; 0.94, 0.81, 0.90, 0.88, 0.94, 0.86 y 0.91, respectivamente. Estos valores de SMC admitieron que el uso de estas variables era adecuadas para el modelo sugerido de gestión del talento. En consecuencia, el modelo de gestión del talento propuesto en esta investigación incluyó: 2 dimensiones, 7 factores y 33 indicadores.

Como podemos evidenciar, este modelo de gestión del talento humano es un constructo multifacético que consta de dos ítems principales, uno de ellos corresponde a la “mentalidad” de la gestión del talento humano como tal; mientras que el otro considera a la “estrategia” de la gestión del talento humano; ambas afectan positivamente las buenas prácticas de la gestión del talento humano en el sector público. Considero que las buenas prácticas vinculadas principalmente a la “mentalidad” de la gestión del talento humano deben ser las más influyentes para un modelo competitivo.

Ashraf (2017) publica *Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan (Examinando el reclutamiento y selección del sector público, en relación con el análisis del trabajo en Pakistán)*. El objetivo de la investigación fue estudiar las prácticas de reclutamiento y selección de personal en el sector público de Pakistán con respecto al análisis de trabajo, es decir si se siguen o no las buenas prácticas. La metodología consistió en obtener información de 144 encuestados, a través de cuestionarios y algunas entrevistas breves. Los datos fueron procesados a través del software SPSS, el cual se usó sólo para procesar el cuestionario y hacer tablas. La investigación es puramente descriptiva y no requiere ninguna prueba estadística. Resultados y conclusiones: sólo el 39% de los empleados tienen claras las descripciones de

sus puestos de trabajo; el 56% de los empleados opinaba que los deberes que realizan no están de acuerdo con los deberes mencionados en la descripción del trabajo; el 31% opinó que la descripción de su trabajo no refleja las tareas y habilidades claras necesarias para realizar el trabajo, el 24% fue neutral al respecto lo que demuestra que no tienen claridad sobre la descripción del puesto, y el 45% cree que la descripción del trabajo si refleja tareas y habilidades claras. Se sostuvo también que el proceso de contratación del sector público es defectuoso principalmente debido a un análisis deficiente del trabajo. No hacen descripciones adecuadas del trabajo y las tareas de los empleados no coinciden con la descripción de trabajo dado, lo que finalmente afecta el desempeño de las organizaciones del sector público en Pakistán.

Es esencial para todas las organizaciones que estén en la búsqueda de seguir siendo competitivas en el mercado, reconociendo y estimando con precisión sus “reales” necesidades de empleo o puestos a ocupar. Es importante también que sopesen las tendencias pasadas que no fueron exitosas, analicen la situación actual y estimen los recursos humanos que necesitarán para cumplir con los requisitos de sus planes estratégicos y lograr empoderarse en el mercado competitivo y tecnológico donde se desarrollan.

Arévalo, Bayona, y Rico (2017) publicaron *Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas*. Objetivo: identificar las principales prácticas de gestión del talento humano que tienen las empresas del municipio de Ocaña – Colombia. Metodología: investigación descriptiva, con una población de 4 270 empresas registradas formalmente y una muestra de 353. A todas ellas se les aplicó una encuesta mediante entrevista y observación directa. Resultados: la empleabilidad de las personas se dio en 50% hombres y 50% mujeres destacando la inclusión social de la mujer. El 62% de las empresas no contaban con un programa especializado en temas de gestión humana por no contar con profesionales del área; provocando que sólo el 22% de ellas cuente con un programa de capacitación, el 18% con un programa de selección de personal, el 15% tenía programas de inducción y el 7% contaba con un programa de desarrollo profesional. En cuanto a los criterios de selección de

personal: el 69% de las empresas buscaba a personas con experiencia, el 23% de ellas se basó en los niveles de conocimientos teórico – prácticos, y el 8% sólo en las competencias. Para el criterio de remuneración se obtuvo que: el 44% de las empresas no manejaba ningún criterio, para el 41% de ellas primaba la experiencia, el 8% a la competitividad personal y un 7% a la formación profesional. Conclusiones: La gestión del talento humano en estas empresas Colombianas, es pobre; en cuanto a: el compromiso, el arraigo cultural y el desconocimiento de los directivos frente a las estrategias de transformación e innovación de la mentalidad gerencial, así como del crecimiento personal y profesional del equipo.

Encontrar estos resultados me enfrenta a una realidad que por más cruda que sea la vivimos no sólo en Colombia, sino también en mi país. Muchas organizaciones tienen ya actualmente una área o gerencia de recursos humanos, el cual pareciera que lo toman tan literal como recurso humano, y no como lo que verdaderamente debe ser “talento humano”, existe mucho déficit para los procesos de reclutamiento, selección, remuneración, entre otros. Entonces, como se siente el profesional cuando ve desigualdades, poco interés por parte de sus superiores para desarrollarse profesionalmente, pobre capacitación; en definitiva, se sentirá desmotivado y con toda la decisión de renunciar, y eso es lo que está pasando hoy dejamos ir a nuestros mejores elementos.

Vnoučková (2016) investigó acerca de *Practices of Talent Management in Organisations in the Czech Republic (Prácticas de Gestión del Talento en las Organizaciones de la República Checa)*. Tuvo como objetivo: la evidencia del enfoque actual de las organizaciones checas hacia las prácticas de gestión del talento y especificar los principales factores que afectan el desarrollo de los empleados en la gestión del talento en las organizaciones evaluadas. Metodología: utilizaron métodos y análisis estadísticos bivariados y multivariados para reducir el número de posibles enfoques y prácticas individuales. Los cuestionarios fueron completados por 211 organizaciones a través de un sistema electrónico. Los análisis formaron factores válidos, que influyeron y determinaron el desarrollo de los empleados como principio clave de la gestión del talento;

alineación con la estrategia, coherencia interna, integración cultural, participación de la gerencia y marca del empleador a través de la diferenciación. Resultados: Identificaron y verificaron diferentes maneras de apoyar a los empleados talentosos. Primero, es el talento; la gestión en su forma original (25.9%) en segundo lugar, el aprendizaje común (23.5%) y el tercer factor son promesas simples, donde la empresa declara la capacidad y posibilidad de educación y desarrollo, pero quedan en solo promesas (12.4%). Las conclusiones de la investigación centrada en la educación y el desarrollo en organizaciones checas fueron que el 66.5% de las organizaciones encuestadas incluyen algún tipo de educación o capacitación como parte del trabajo. Todavía un tercio de las organizaciones checas no educa a sus empleados y no trabaja con el desarrollo del conocimiento en su gestión, en cualquiera de las formas conocidas.

Podemos inferir que a nivel mundial muchas de los líderes de las empresas a quienes se les realiza alguna entrevista o encuesta, están orientadas a la gestión del talento humano, considera principalmente que la educación y el aprendizaje es decir el desarrollo profesional de los trabajadores debe ser incluida y desarrollada dentro de su plan operativo de trabajo. Este proceder debe ser válido y significativo para desarrollar, educar, motivar y administrar a los empleados destacados, talentosos y competitivos. Al mismo tiempo que se promueve el ascenso y el desarrollo organizacional en el futuro.

Pardo y Díaz, (2014) presentaron *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Objetivos: comprender cómo contribuyen los programas de capacitación y desarrollo del capital humano en la transformación organizacional, en un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá, según la visión de sus líderes de gestión humana; identificando en primera instancia los procesos de cambio organizacional que han atravesado las empresas estudiadas, describiendo cuales son los programas que a nivel de capacitación y desarrollo de competencias han implementado productos de estos procesos de cambio y analizar la contribución que los líderes de talento humano han realizado en la implementación de los mismos; como efecto en el impacto del

cambio organizacional. Metodología de investigación: exploratoria y descriptiva, abarcó los últimos 5 años, con una población de 81 líderes de gestión humana de diversas empresas públicas y privadas. Resultados: El 52% (42) corresponde a medianas empresas, el 32% (26) pequeñas y el 16% (13) a grandes. El 85% (69) privadas y 15% (12) públicas. Preparación con acciones proactivas hacia el cambio: el 9% públicas y el 57% privadas, han implementado acciones para preparar a sus colaboradores al cambio organizacional. El 67% refirió eficacia de la capacitación para el desarrollo de personal como parte de los procesos de cambio y desarrollo organizacional; y un 55% observó efectos favorables a corto plazo luego de aplicar programas de desarrollo de competencias. Conclusiones: se percibe menor impacto de cambio cuando se establecen programas de capacitación y desarrollo profesional, esto a su vez ayuda a reducir la tensión del clima laboral en sus esferas de incertidumbre y rumores; involucrando a los equipos y sus miembros como factor del cambio.

En este estudio se destaca que los líderes y gestores del talento humano tanto de las empresas públicas y privadas de Bogotá son conscientes que el desarrollo de una organización será favorable siempre y cuando se logre el desarrollo profesional de los trabajadores, evidenciándose que posterior a la aplicación de programas de mejoramiento se optimizó sus competencias, destrezas y rendimiento laboral cuyo fin será empoderar a las empresas en el mercado nacional e internacional.

### **1.2.2 Trabajos previos nacionales**

Melgarejo (2018) presenta su tesis *Influencia de la gestión del talento humano y del desempeño del personal de la gerencia de recursos humanos y bienestar del poder judicial del Perú*. Objetivos: Identificar de qué manera las habilidades y las competencias influyen en el desempeño del personal de la gerencia de recursos humanos y bienestar del poder judicial del Perú. Metodología: tipo correlacional causal, diseño no experimental, con una población de 100 trabajadores de cinco subgerencias, el instrumento aplicado fue un cuestionario, se procesó la información por medio del software SPSS versión 25. Resultados: El 72% afirmó que cuenta con habilidades para las actividades que realizan. El 65% refirió que

son capacitados para evaluar cada una de las tareas que realizan. El 36% rechazó que conocen los procesos correctos para realizar sus labores. El 37% desconoció las normas administrativas para realizar su trabajo. El 44% estuvo conforme de que se realice en forma constante una buena imagen institucional. El 81% tuvo capacidad de evaluar el reclutamiento y selección de personal. Al 46% de los trabajadores se les motivó a conocer las nuevas disposiciones establecidas y su ejecución diaria. Al 32% le gustó ayudar a otros profesionales cuando tienen problemas en su labor. El 46% infirieron que generan gran cantidad de ideas nuevas y son aceptadas por el jefe inmediato. El 44% afirmó que la entidad ha fortalecido la capacitación constante del personal. El 60% estuvo de acuerdo en que la entidad aplicaba el acceso a la transparencia e información pública. El 60% afirmó apoyar a los demás para resolver los problemas en su labor. El 34% generó nuevas ideas. El 45% refirió que reciben capacitación constante anual por su jefe inmediato. Y el 34% dio una puntuación de 90 – 100 puntos para su gerencia. Por lo tanto, se concluye que las habilidades y las competencias del personal influyen favorablemente al crecimiento y desarrollo del poder judicial.

El proceso de gestión del talento humano debe empezar con la adecuada y rigurosa etapa de selección y reclutamiento de personal, luego se debe motivar sus laborales dentro y fuera de la institución ya sea académicamente, económicamente o como considere cada entidad, finalmente se debe realizar la retroalimentación individualizada para pulir sus talentos, reforzar sus habilidades y eliminar los errores. Resalto que, con este trabajo se puede inferir categóricamente que las habilidades y las competencias de cada uno de los profesionales, influyen en su desempeño.

Rojas (2016) presentó la tesis titulada *La gestión del talento humano y la generación de ventajas competitivas en el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo, 2016*. Su objetivo general fue: Identificar las estrategias en la gestión del talento humano para generar ventajas competitivas. Metodología: enfoque cuantitativo, con nivel descriptivo, con diseño correlacional no experimental, de corte transeccional. Con una población de 530 trabajadores de las diferentes sedes del consorcio y con una muestra de 22 directores de



diferentes escuelas académicas. Se aplicaron dos encuestas, analizándose los datos con el paquete estadístico SPSS v21. Resultados y conclusiones: Existió correlación significativa (Pearson,  $0.72 > 0.05$ ) entre la gestión del talento humano y la generación de ventajas competitivas para el consorcio; estableciéndose que, a mayor aplicación de estrategias en el área operativa de personal como por ejemplo en la incorporación (0.67) colocación – motivación – mejora continua (0.74) recompensa – remuneración – incentivos (0.76) desarrollo – capacitación (0.78) retención (0.79) y supervisión (0.81) del capital humano; se convertirán en socios estratégicos conllevando a mayor competitividad organizacional.

Es de conocimiento público que las instituciones se encuentran en la búsqueda constante del desarrollo de ventajas competitivas las cuales se entienden como aquella capacidad o característica de tiene una organización para destacar frente a las otras, lo cual genera que sea considerada como única o por lo menos dentro del rubro de las mejoras en su ámbito de trabajo. Esto conlleva no sólo al prestigio como organización, también al crecimiento económico, personal y profesional de los trabajadores, los cuales a su vez cuentan con más desarrollo y conocimiento que los hacen más apetecibles por la competencia. Queda la tarea para aquellos líderes de la gestión del talento humano incorporar, potenciar y continuar con esta constante rueda de avance y competitividad, para que siga siendo sostenible y versátil en el tiempo de lo contrario se dejará de tener una posición en el mercado.

Sempertegui (2015) publicó *Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano*, tuvo como objetivo elaborar los criterios de selección del personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Buró Outsourcing S.A.C de la ciudad de Chiclayo. Con la metodología de estudio descriptivo – propositivo, con el diseño no experimental, con una muestra de 35 trabajadores, se aplicó un instrumento consistente en una encuesta que contenía 13 ítems bajo la escala de Likert. Los resultados y conclusiones se enfocaron a las diferentes características, entre ellas a las: Características de la selección de personal: el 60% de los trabajadores estuvo totalmente de acuerdo de que el puesto que ocupaba requiere de una previa

preparación profesional, el 11% se mostró indiferente y un 29% en desacuerdo. En cuanto a las características de gestión del talento humano, el 40% estuvo totalmente de acuerdo de que su puesto de trabajo en la empresa está acorde a su preparación profesional, el 23% estuvo de acuerdo, mientras que un 37% no estuvo de acuerdo. Y con respecto a los criterios de selección por competencias de personal, los resultados mostraron que debió existir un proceso más riguroso en relación con los procesos de reclutamiento y selección de personal donde el 20% estuvo totalmente de acuerdo, el 17% estuvo de acuerdo y el 63% no estuvo de acuerdo que en la empresa este criterio sea de aplicación rigurosa y estricta.

El proceso del reclutamiento y selección de personal entendida desde la perspectiva de los trabajadores de esta empresa, es de suma importancia, pues este proceso debe empezarse con una previa “preparación” profesional para que pueda ocupar en un futuro inmediato el puesto a la cual postula y que merezca tenerlo. Dicho proceso de incorporación del personal a la empresa, debe ser muy riguroso, estricto, normado e incluso basado en competencias. Crear este modelo visionario nos acerca a una etapa de cambio organizacional y de desarrollo profesional de los trabajadores, volcándonos a un mundo empresarial competitivo, líder, con un puesto en el ranking bien ganado como entidad de cambio y cultura organizacional.

Corvera, Mendoza, y Castillo (2015) investigaron *Estrategias de reclutamiento y su impacto en la operatividad y continuidad de la gerencia de mantenimiento de compañía minera Antamina*. Objetivo principal: Proponer estrategias de reclutamiento del talento de mano de obra calificada (técnicos y profesionales) para asegurar la continuidad operacional de la gerencia de mantenimiento de la compañía minera Antamina 2015 – 2025. Objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual y estrategias de reclutamiento del talento de mano de obra calificada en el sector de la gran minería en el Perú. Diagnosticar la situación actual de las estrategias y procesos de reclutamiento del talento de mano de obra calificada en la gerencia de Antamina. Identificar nuevas estrategias e innovaciones en reclutamiento del talento aplicables para el corto y mediano plazo en la gerencia de Antamina. Metodología de estudio:

cualitativo, exploratorio y descriptivo; se realizó la revisión teórico – documental y entrevistas semiestructuradas a los responsables de cada una de las áreas de atracción del talento. Resultados y conclusiones; A corto plazo: desarrollar un programa de fidelización de los trabajadores de mano de obra calificada con cuenten con alto potencial, con acciones destinadas a fortalecer la marca Antamina y lograra el proceso de intercambio de trabajadores con las empresas de los accionistas; desarrollar un programa de referencias de trabajadores para ampliar la base de datos de candidatos calificados. A largo plazo: crear un instituto técnico minero en alianza con otras empresas mineras y entidades públicas o privadas vinculadas a la educación; creación de una escuela de genios para promover la innovación, la investigación y el desarrollo; incentivar el desarrollo de planes de carrera y promoción profesional.

Muchos trabajos de investigación en relación a la gestión del recurso humano ya sea de empresas públicas o privadas enfatizan mucho en el desarrollo profesional o académico de sus trabajadores, tal como lo demuestra esta tesis donde uno de sus resultados a largo plazo fue crear convenios con centros de estudios para la educación y desarrollo profesional, enfatizando el área de investigación; además que gestionaron incentivos para aquellos colaboradores que destaquen académicamente, haciendo que sus trabajadores se motiven cada día y se sientan comprometidos con lo que hacen.

Marcillo (2014) presentó la tesis *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*. Objetivos: Identificar las directrices estratégicas relacionadas al talento humano de los servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados. Determinar el grado de eficiencia laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados. Conocer las competencias requeridas para los servidores públicos en las diferentes áreas de los gobiernos autónomos descentralizados, los métodos y procesos respectivos. Metodología: fue una investigación aplicada, transversal, cuantitativa – cualitativa, básica y libre; diseño: documental, descriptivo y explicativo. Población: 260 personas, entre ellos: directores, jefes departamentales y otros

servidores públicos. Resultados y conclusiones: El 29% respondió que sí existe una selección y evaluación del personal. El 44% respondió que la comunicación institucional es fluida y el 56% restante indicó que es poca. El 39% manifestó que siempre existen mejoras institucionales en los procesos de gestión de calidad institucional. El 73% respondió que nunca se elabora un diagnóstico sobre la real necesidad de requerimiento de personal y el 27% señaló que sí se realizan planes y programas institucionales. El 78% respondió que no conoce si existían planes para el desarrollo profesional de los funcionarios. El 77% manifestó que no cree que las evaluaciones hayan servido para poder desarrollar y aplicar las futuras capacitaciones. El 100% manifestó que no han sido evaluados para conocer la satisfacción de tienen ellos en relación directa a su trabajo. El 78% consideró que no existen programas o planes de incentivos institucionales. El 62% respondió que no hay un ambiente adecuado para desempeñar sus labores diarias. El 100% enfatizó que hasta la fecha no existía alguna normativa de procesos ni mucho menos un manual operativo institucional. El 72% indicó que los procesos que realizan los funcionarios no son medidos en cuanto al grado de satisfacción de estos. El 100% indicó que no existe un programa de mejora continua dirigido al personal, lo cual afecta a todas las actividades de la empresa pues no se emplean herramientas adecuadas y no se establecen objetivos de mejora. El 88% respondió que el absentismo laboral y la rotación del personal no son las formas de medir la satisfacción personal. El 32% consideró que se diseñaba perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo.

Esta tesis abarcó muchas áreas en cuanto a la administración de los recursos humanos, es fácil darse cuenta que los trabajadores emiten respuestas claras y objetivas, positivas o negativas acerca de las preguntas orientadas a las empresas donde laboran, saben que el camino correcto para que su empresa los administre o gestione adecuadamente y que les permita cumplir con sus objetivos es la comunicación, un adecuado proceso de reclutamiento y de selección del personal teniendo como base los perfiles, el desarrollo profesional y la mejora continua, la evaluación del desempeño; y finalmente la evaluación de la satisfacción laboral por parte del recurso humano serán enriquecedores para fortalecer el éxito de la organización.

## **1.3 Teorías relacionadas al tema**

### **1.3.1 Teorías**

Existen diversas teorías de la administración que nos explican claramente, de qué manera los colaboradores, trabajadores o recurso humano se desarrollaron y evolucionaron en el tiempo, del cómo pasaron por las diferentes etapas de la evolución de la administración hasta la actualidad, a continuación, se detallará cada una de esas teorías:

#### **Teoría de la administración científica**

Taylor (1903) como líder, tenía como principal tema la “productividad” y que el trabajador estaba “interesado” sólo en el dinero, no les importaba las necesidades, la satisfacción ni las relaciones sociales; esto incluso generó casos de explotación de trabajadores (Medina y Ávila, 2002).

Taylor al tener la plena seguridad que la principal motivación de todos los trabajadores de una compañía era el dinero; publicó en el año 1911 su obra titulada *The Principles of Scientific Management*, en donde expone que, si a los trabajadores se les ofrece mayor dinero, por lo tanto, al estar motivados económicamente, éstos serían más efectivos, más eficientes y generarían mayor cantidad de productos para la compañía posicionándolas en el mercado y siendo mejores que la competencia; claro está que la compañía obtendría mayor ganancia en ventas (Griffin y Ebert, 2005).

Abarca al conjunto de teorías, de hipótesis, de conceptos e ideas acerca de la administración como tal, es decir como una ciencia, una técnica o un arte. Tuvo énfasis en las tareas de la organización, se enfocó en la racionalización del trabajo, pero a nivel operacional. Entre sus principales lineamientos tuvieron que: La gerencia planea y controla el trabajo, los trabajadores obedecen y lo ejecutan. El método establecido por el gerente es la mejor vía para ejecutar una tarea, los trabajadores para nada deben cuestionarlo. El trabajador era considerado sólo como mano de obra, no como aquel recurso humano. Los trabajadores no

ganaban algún tipo de reconocimiento o asignación de mayor responsabilidad, pero sí la seguridad de su permanencia en el empleo. Las empresas daban la sensación de estabilidad laboral y de esta manera dominaban sus mercados laborales (Chiavenato, 2011).

### **Teoría de la burocracia (1909)**

La corriente basada en los trabajos de Max Weber, el cual describe a la burocracia como el mejor modelo, pues la considera más racional, coherente, productiva y eficiente para las organizaciones complejas, resulta ser un modelo normativo provocando la creación de grupos marcadamente cerrados y muy rígidos (Medina y Ávila, 2002).

Con énfasis en la estructura de la organización, sus principales enfoques fueron la organización burocrática formal y la racionalidad organizacional. Entre sus principales características tenemos que: es formal, es legal, es racional, es impersonal, donde prima la jerarquía, las rutinas y los procedimientos estandarizados, la competencia técnica y la meritocracia, la especialización, la profesionalización y la completa previsibilidad del funcionamiento. Pero tiene como consecuencias el apego a los reglamentos, el formalismo y el destacado papel, la resistencia a los cambios, la despersonalización de las relaciones interpersonales, la categorización en el proceso decisorio, el conformismo, la exhibición de señales de autoridad, la dificultad en la atención al cliente y los conflictos con el público (Chiavenato, 2011).

### **Teoría clásica (1916)**

Esta corriente fue iniciada por Fayol para el estudio de la administración como ciencia, proporcionando principios generales (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar) que permiten al administrador manipular los deberes cotidianos de su trabajo con más seguridad y confianza. Sin embargo, en una era de cambio e inestabilidad como la que atravesamos, el enfoque clásico se muestra rígido, inflexible y conservador. Su énfasis fue en la estructuración organizacional, con un enfoque en la organización formal (Chiavenato, 2011).

Ve a la organización como un sistema completamente cerrado, no tomando en cuenta el ambiente externo ni sus influencias, haciendo suposiciones fuera de contexto de la conducta de los trabajadores. Su esquema de administración era vertical de arriba hacia abajo y los principios administrativos deben ser enseñados a la dirección (Medina y Ávila, 2002).

### **Teoría de las relaciones humanas (1932)**

Iniciada con la experiencia de Hawthorne, combatía con los supuestos clásicos a través del énfasis en las personas y en las relaciones humanas, lo materializó en dos enfoques uno de ellos en la organización formal y el otro contemplaba a la motivación, el liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupo. Sus lineamientos fueron: Desplazar la preocupación en la tarea y en la estructura de la organización por la preocupación en las personas. Buscó la integración y comportamiento social de los empleados, con sus necesidades psicológicas y la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, mejorar los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas. Aquí resulta indispensable conciliar y armonizar las dos funciones básicas de la organización industrial: la económica (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la social (satisfacción entre los participantes para garantizar el equilibrio interno) (Chiavenato, 2011).

El efecto Hawthorne, influye en esta teoría, donde explica que los trabajadores responden directamente con productividad toda vez que, ellos sientan como son tratados o atendidos en sus necesidades. Muchos investigadores interpretaron finalmente que la mayor producción de una compañía va de la mano con la adecuada respuesta o acción administrativa para los trabajadores (Griffin y Ebert, 2005).

La tesis presentada, está basada en la teoría de las relaciones humanas, que como bien se describe es una teoría integral que abarca tanto la organización formal en todos sus ámbitos, así como la labor del recurso humano, comportamiento y satisfacción de sus necesidades; ambas enfocadas a garantizar el equilibrio interno y externo de la organización.

### **Teoría estructuralista (1947)**

Basada en la sociología organizacional la cual busca consolidar y expandir los horizontes de la administración. Esta teoría tuvo énfasis en la estructura y en el ambiente, estuvo fuertemente influenciada por la sociología organizacional, también contó con la influencia de múltiples enfoques: en la organización formal e informal, en el análisis intra organizacional (recompensas y sanciones materiales y sociales, niveles jerárquicos) e inter organizacional (relaciones externas con otras organizaciones) en el sistema abierto, múltiple y globalizante. Su característica destaca por buscar interrelacionar a las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad más grande. Aparece un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto del término hombre: como aquel hombre organizacional que desempeña papeles simultáneos en diferentes organizaciones (Chiavenato, 2011).

### **Teoría de los sistemas (1951)**

Es una consecuencia de la teoría general de los sistemas desarrollada por Von Bertalanffy. Trata a las organizaciones como sistemas abiertos en constante interacción e intercambio con el medio ambiente. Se infiere que este enfoque ha traído una amplia visión de los problemas organizacionales en contraposición al antiguo enfoque del sistema cerrado. Su carácter integrativo – abstracto y la posibilidad de comprender los efectos sinérgicos de la organización, lo favorecen. La visión del hombre funcional dentro de las organizaciones es la consecuencia principal sobre la concepción de la naturaleza humana (Chiavenato, 2011).

### **Teoría neoclásica (1954)**

Ecléctica y pragmática, basada en la actualización y en el redimensionamiento de la teoría clásica y en el énfasis puesto en los objetivos y resultados de la organización, tuvo dos enfoques: uno de ellos corresponde a los principios generales de la administración y el otro a las funciones de la administración. Entre las características destacan que: el administrador debe conocer además de sus funciones de administrador (planificación, organización, dirección y control) como parte de proceso administrativo, los aspectos relacionados con la dirección de las personas dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2011).



### **Teoría comportamental (1957)**

Esta corriente, para muchos está basada en la psicología organizacional, con conceptos actuales de la teoría de las relaciones humanas. Hace énfasis en las personas de la organización, con tres enfoques: estilos de la administración, de las decisiones y de la integración de los objetivos organizacionales e individuales. Sus características se asientan en las nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, gracias a las contribuciones de Douglas McGregor, Maslow y Herzberg. El administrador debe conocer los mecanismos de motivación de las personas para poder dirigir adecuadamente a los colaboradores de la organización. Toda persona es capaz de tomar decisiones, en base a la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones y asume actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. La organización es un sistema de decisiones, en el que todos se comportan racionalmente en relación a las informaciones que logran obtener acerca de sus ambientes. Para que los participantes tomen decisiones, que estén acordes con las de la organización, debe enlazarse una serie de artificios para orientar las decisiones; es decir una especie de relación recíproca que incluya las buenas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la sólida democracia y la motivación (Chiavenato, 2011).

Influenciadas por esta línea teórica surgen las teorías motivacionales, como son las postuladas por McGregor (Teoría X, personas perezosas, irresponsables y no colaboradoras; Teoría Y, personas motivadas, dinámicas, ambiciosas); la de Maslow (Teoría de la jerarquía de las necesidades, es decir las personas se motivarán en virtud de sus diferentes necesidades); la de Herzberg (Teoría de los dos factores, la motivación y la higiene) por ejemplo un administrador debe velar por el factor higiene como el ambiente de trabajo, esto conllevará a la satisfacción del trabajador es decir estará motivado (Griffin y Ebert, 2005).

### **Teoría del desarrollo organizacional (1962)**

Nace en función de los cambios en el mundo de las organizaciones y de la inadecuación de las estructuras convencionales a esas nuevas circunstancias.

Basada en la teoría comportamental y en la dinámica de grupo – comportamiento organizacional; aborda a la organización como un todo y asume el abordaje sistémico. Su proceso está constituido por tres etapas: la primera es la recolección de datos, la segunda es realizar el diagnóstico organizacional y la tercera es la acción de intervención. Tuvo énfasis en las personas, con dos grandes enfoques: el cambio organizacional planeado y el sistema abierto. Constituye una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y la revitalización de cada una de las organizaciones, ya que permitiría enfrentarse al ambiente externo e incrementar su capacidad para resolver los problemas (Chiavenato, 2011).

Sostiene que debe existir la relación constante del trinomio individuo – organización – ambiente, haciendo que cada organización sea flexible, innovadora, adaptable al cambio constante de la sociedad actual. Para que esta alternativa de gerencia se concrete es necesario que la alta gerencia lidere y se involucre en el aspecto humano, social, cultura y clima de su organización (Medina y Ávila, 2002).

### **Teoría de la contingencia (1972)**

Sus orígenes se remontan a las investigaciones realizadas por Chandler, Burns y Stalker, Woodward y Lawrence y Lorsch; las cuales revelaron que la teoría administrativa disponible era insuficiente para explicar los diferentes mecanismos de ajuste de las organizaciones con sus ambientes de manera proactiva y dinámica. Esta corriente parte del principio de que la administración es relativa y situacional, que, para afrontar el ambiente, la organización utiliza diversas tecnologías o estrategias que condicionarán su estructura organizacional y por ende su funcionamiento; es decir depende de circunstancias tecnológicas y ambientales. Además, parte de nuevos modelos organizacionales más flexibles y orgánicos, como la estructura matricial, la estructura en redes y la estructura en equipos, enfatiza el modelo del hombre complejo, la motivación y el liderazgo (Chiavenato, 2011).

Explica que en los principios de la organización no hay nada absoluto, es decir que, en cada acción gerencial y dependiendo de las situaciones en que se encuentren surgirán diseños para la funcionalidad de la organización. Existirá la estrecha relación entre el ambiente externo o situación y las técnicas de la administración (Medina y Ávila, 2002).

### **Teoría de los nuevos enfoques (1990)**

Su énfasis está en la competitividad con enfoques en el caos y complejidad, el aprendizaje organizacional y el capital intelectual. Para vencer en mercados globales y altamente competitivos, las organizaciones comparten un fuerte énfasis en innovación, aprendizaje y colaboración a través de las siguientes acciones: necesidades y deseos del cliente, establecimiento de metas, selección de profesionales creativos con visión completa, alientan el emprendimiento, sostienen el aprendizaje constante y colaboran con los socios (Chiavenato, 2011).

#### **1.3.2 Gestión del talento humano**

Administrar a los colaboradores de una organización, es decir el recurso humano, implica tener estrategias enfocadas en planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar al recurso humano; generando motivación, promoción, eficiencia y compromiso para que la organización pueda alcanzar sus objetivos (Montes y Gonzáles, 2006).

Efectivamente cada ser humano nace con características innatas que se reflejan en virtudes, capacidades, potencialidades, talentos, destrezas u otros; que gracias a una adecuada dirección, organización y desarrollo de las mismas se logrará un recurso humano proactivo, colaborador, con gran conocimiento de sí mismo y de la organización, generando éxito y que, ante cualquier cambio, éste personal se encuentre preparado para la innovación y comprometido con su institución.

La administración de recursos humanos es una función, un conjunto de políticas, de decisiones y prácticas que se desarrollan para atraer, desarrollar y mantener dentro de la organización a las personas cuyos talentos fortalecerán la

competitividad en el mercado de la organización (Chiavenato, 2009). Como bien lo describe el autor la gestión del talento humano, se encarga de dirigir, llevar, conducir, manejar al recurso humano, pero entendiéndolo como un ser humano (un ente completo) racional, funcional con todas sus fortalezas y debilidades; los que se mejorarán y potenciarán con la dedicación, apego y compromiso del colaborador y la organización.

Con el transcurrir de los días, avanza más el desarrollo de la tecnología, la ciencia y con ende la globalización, de la misma manera decir “recurso humano” también ha cambiado de un modo estructural o nominal por describirlo así, a llamarse “talento humano”. El término recurso humano, hace énfasis a que el hombre sea un ser reemplazable, así como lo es cualquier pieza de una máquina; pero realmente es así, y si lo sustituimos lograremos el mismo éxito. Desmerecer el capital humano, desacreditar sus habilidades, destrezas y aptitudes no ha generado que la organización sea competitiva, por ello el término cambió a “talento humano”. La estadística revela que muchas organizaciones han invertido en estrategias para potenciar el talento de sus trabajadores, a pesar que no es de fácil administración el producto que obtendremos después de un correcto manejo, será exitoso (Esparragoza, 2002).

Se entiende entonces que, el cambio fue consecutivo y progresivo, pues desde antes ya se consideraba a la persona (ser humano) como un capital, y lo escribo en comillas pues "capital" conforme a la Real Academia Española (2017) se entiende como un valor, que genera ganancias o resultados. Si lo analizamos correctamente, el capital humano nos dará frutos, es decir beneficios y rentabilidad que potencialmente se irán incrementando y nuestra organización crecerá e incluso será capaz de competir con organizaciones transnacionales, seremos el hito del cambio e innovación.

En efecto, pero éste no fue el único cambio pues el término de administración también se cambió por el término de gestión. Las organizaciones tomaron conciencia de que el recurso humano (la persona) es clave para el éxito, pues es un ser racional, pensante y actuante con ideas innovadoras para las

decisiones. Intentar tratarlas como piezas de máquinas es un desperdicio de tiempo y dinero que lleva al fracaso, y en este contexto nace la perspectiva que ellos no son trabajadores por el contrario son aliados, colaboradores del éxito, naciendo el término gestión del talento humano (Chiavenato, 2009).

La gestión del talento humano es un proceso integrado capaz de garantizar que una organización o institución pública – privada, tenga un suministro continuo de personas altamente calificadas y productivas en el trabajo asignado, con el diseño correcto y en el momento adecuado. No es un evento único ni estático, por el contrario, la gestión del talento humano es un proceso continuo que debe planificarlos requerimientos empezando por las principales necesidades de talento humano, crear una imagen para atraer lo mejor, asegurar que las nuevas contrataciones sean productivas, efectivas y en un tiempo inmediato, ayudar a retener ese talento y facilitar el movimiento continuo de talento hasta donde pueda tener el mayor impacto positivo dentro de la organización. El objetivo del proceso de gestión del talento humano es incrementar la productividad general de la mano de obra o fuerza laboral a través de la mejora de las condiciones laborales como el de la atracción, la retención y la utilización del talento (Sullivan, 2004).

No hay duda que el famoso término “administrar” significa el hecho de ejercer dominio, fuerza, ser la autoridad sobre algo o alguien, este término que ha primado por muchos años y que además en algunas entidades públicas o privadas a calado tanto que lo siguen usando como lineamiento institucional o política interna; por otro lado tenemos a la palabra “gestionar” que expresa llevar a cabo una correcta y equitativa administración en todas sus áreas ya sea en la planificación, en la organización, en la dirección o en el control. Dependerá de la capacidad de adaptación y cambio de cada recurso humano que ya labora en la organización para poder desafiar el cambio y aceptar los retos, esto permitirá que cada institución se organice, se potencie, se desarrolle con éxito, con empoderamiento y competitividad. Esta investigación está basada en el aporte teórico del autor Idalberto Chiavenato.

## **Subsistemas o procesos del talento humano**

Se refiere a todos aquellos procedimientos básicos que se realiza en cada área de administración con el talento humano que tiene a su cargo, cada uno de ellos son independientes, pero a la vez están estrechamente interrelacionados; entre los más conocidos destacan:

### **De integrar a las personas**

Es una actividad que consiste en escoger entre todos los candidatos reclutados, a aquellos profesionales más adecuados o ideales para el cargo en la convocatoria primigenia, mejor dicho, el de contratar al colaborador que tenga y cumpla con el perfil que se busca y que más se adapte al puesto (Veiga y Peixoto, 2015). Se caracteriza por integrar, proveer, abastecer, otorgar el recurso humano a la organización, aquí destacan los siguientes eventos:

Mercado de recursos humanos: Aquel que está constituida por el equipo de profesionales dispuestos en el mercado laboral, que tienen el perfil adecuado y cuentan con las capacidades solicitadas para laboral en la organización; son el conjunto de candidatos potenciales para poder cubrir esa plaza vacante en la empresa (Chiavenato, 2007).

Perfil: Corresponde al conjunto de caracteres que engloba, el perfil del puesto a ocupar, la noción teórica y práctica, las competencias de cada uno de los candidatos y otros detalles que previamente fueron definidos por el jefe y que deben incluirse al momento de evaluar al nuevo profesional que se desea incorporar (Alles, 2007).

Reclutamiento de personal: Definida como aquel proceso encargado de atraer a los mejores candidatos para un puesto de trabajo en una organización. A su vez puede ser de tipo interno (candidatos que trabajan en la organización) o externo (están en el mercado). Entre las técnicas de reclutamiento externo, tenemos: los anuncios en periódicos, en los carteles y en las revistas, las asociaciones o las agencias de profesionales, por recomendaciones, de un archivo o base de datos y los medios electrónicos (Chiavenato, 2009).

Actualmente, con la era tecnológica en que vivimos, cada organización ya está en la vanguardia, el proceso de reclutamiento de personal se realiza a través de las convocatorias internas (intranet) y las externas (internet) haciendo uso de las páginas web, redes y/o aplicaciones sociales para difundir y postular a la convocatoria.

Este proceso es una manera en que la organización expone su visión, lineamientos y políticas de trabajo, debe considerarse siempre el cumplimiento de las características que deben poseer los futuros colaboradores; en otras palabras, este inicio de proceso es para aquellos profesionales que cumplan con el perfil del puesto que se oferta (Veintimilla y Velásquez, 2017).

Selección de personal: Constituye el filtro de ingreso de las personas a una organización, es para aquellos que cumplan con los requisitos o características deseadas; es decir los “mejores candidatos” o “candidatos calificados”. En este proceso se cumplen dos situaciones una es cubrir la plaza vacante y la otra es ganar un colaborador competente. Las técnicas incluyen: la entrevista, los exámenes de conocimientos, los psicológicos, los aptitudinales y los de personalidad, técnicas de simulación como el psicodrama. Las etapas de este proceso incluyen el inicio de inscripción con una solicitud de empleo, luego con el desarrollo de los diversos exámenes de selección, seguida por la etapa de entrevistas, posteriormente la evaluación física – médica y la decisión final (Chiavenato, 2009).

Por su parte otros autores elaboraron una secuencia de valor para este proceso, el cual inicia con la solicitud laboral, luego la evaluación curricular, seguido por la verificación de las referencias de otro centro laboral, la evaluación psicológica, la entrevista personal de competencias profesionales, los exámenes de conocimientos teóricos y técnicos, finalizando en un informe que contenga los resultados por orden de mérito y posteriormente la publicación (Veintimilla y Velásquez, 2017).

Este subsistema significa dar a la organización el personal más óptimo física y psicológicamente, que garantice su correcto desempeño en el puesto de trabajo. En esta etapa se debe ser lo más objetivo posible, apoyado con evaluaciones medibles (Montes, 2006).

**Decisión:** Representa la última etapa de este proceso, aquí el administrador o gerente revisará las puntuaciones obtenidas (las cuales midieron sus capacidades) analizará y tomará la decisión de elegir al profesional más idóneo para el puesto de trabajo que fue ofertado (Veintimilla y Velásquez, 2017).

El proceso de reclutamiento inicia con una necesidad de contar con el profesional más óptimo; luego y como dicen es fundamental la primera impresión, en la famosa "entrevista personal" muchos talentos son eliminados, por la vestimenta, por titubear o por llegar cinco minutos tarde; esperemos que con el tiempo se pueda tener mayor tolerancia. Considero que entre los requisitos para el ingreso es un examen psiquiátrico rígido y completo, que presenten innovaciones o proyectos de investigación que desarrollaron en la última institución donde trabajaron.

### **De organizar a las personas**

Proceso que se encarga de orientar a las personas en el cargo/puesto a desempeñar, así como de la evaluación del desempeño; destacan algunos ítems a considerar:

**Indicador:** En el ámbito de la administración, la denominación de indicador es sinónimo de decir estadística la cual constituye medida cuantitativa, que demuestra cierta cualidad, distintivo o atributo del sistema organización. A su vez, caracteriza la aprobación de un determinado programa, es una medida referencial de alguna relación existente entre el resultado y sus componentes. Entre sus características, es que debe ser medible, preciso, demostrable, de utilidad, de fácil comprensión e interpretación, aprobado por la organización y sin sesgos para evitar que sean refutadas (Franklin, 2007). No siempre debe ser valorado desde el punto de vista cuantitativo, debe tomarse en cuenta también el ambiente, la



caracterización de los que se quiere evaluar, su trascendencia, etc.; así lo señaló Osoro Sierra (1995:143) que hace énfasis que también corresponde otorgarle un valor cualitativo (González, 2004).

Orientar al personal: De nada sirve reclutar y seleccionar al personal más óptimo, si es que no sabe lo que va a realizar o a donde apunta la organización; en esta etapa es deber de la organización explicarle – guiarle – encaminarlo y dejarle en claro las funciones que desarrollará y cómo es la cultura organizacional de la organización (Chiavenato, 2009).

Modelado del trabajo: Cada organización tiene un diseño de trabajo y por ende un diseño de puestos que figura en el organigrama; aquí el personal deberá realizar todas las actividades/tareas que se planearon, modelaron y organizaron para su puesto incluida su relación con los otros puestos, según el diseño organizacional (estructura de la organización) de la entidad donde labora (Chiavenato, 2009).

Perfil o diseño de puesto: Engloba a todos aquellos requisitos que caracterizan el puesto de trabajo los cuales están en relación directa con lo que la organización necesita; de su correcta definición, caracterización y aplicación dependerá para que el proceso de incorporar a un nuevo profesional sea el adecuado (Alles, 2007).

Evaluación del desempeño: Es un puntaje, una numeración, una medida o una valoración que se otorga a cada recurso humano en función a las actividades que viene desarrollando, como por ejemplo en este mes cumplió con la meta asignada, se compromete con la organización, desarrolló un nuevo método de trabajo, entre otros. Cada proceso de evaluación forma parte de las actividades administrativas y operacionales de la organización, las cuales están incluidas en su plan de trabajo. Sirve para que el profesional reciba la retroalimentación de la labor que viene realizando de tal manera que pueda corregir procesos y mejorar la productividad. Como sistemas de evaluación tenemos: la autoevaluación, la realizada por el gerente, por el mismo personal y el gerente, por el propio equipo

de trabajo, por las personas de su alrededor, la realizada al gerente, por una comisión evaluadora (Chiavenato, 2009). Se inicia el proceso cuando el gerente y/o administrador han definido claramente los parámetros, estándares o indicadores de evaluación del desempeño que están relacionados con el tipo de trabajo y que profesional lo realiza; esto le permitirá al administrador comparar el rendimiento entre los propios colaboradores, por áreas, gerencias e instituciones (Griffin y Ebert, 2005).

Retroalimentación: Conocido también como el proceso del feedback, definido como la notificación, el informe o el aviso que recibe el emisor acerca de las actividades del receptor. Tiene que ver con la relación directa, dinámica comunicacional, acierto o fallo entre ambos participantes. En toda dinámica de comunicación, para que se garantice que el mensaje fue realizado y tomado a bien su corrección se debe realizar la retroalimentación, aplicada de modo verbal o no. El beneficio será mayor si esta actividad es planificada, se realiza de manera inmediata post evaluación, es centrada a la actividad específica y sobre lo que se evidenció (Cabello, Gutiérrez, y Grau, 2015).

El recurso humano de cada una de las organizaciones debe tener en claro la misión, la visión, qué metas y objetivos persigue la institución donde labora, y cómo ellos ingresando a laborar contribuirán a alcanzarlos e incluso mejorarlos. De la mano con lo anterior está la evaluación de su trabajo, la cual debe ser permanente o por lo menos debe estar consignada en el plan operativo anual; esto no con el afán de sancionarlos o despedirlos, el punto central es “qué y cómo se puede mejorar” esos puntos flojos y reforzar lo que tenemos ganados, expandiéndolo a otras áreas.

### **De recompensar a las personas**

Enfocado en motivar e incentivar económicamente o con productos alternativos al recurso humano que labora en la organización, para que pueda satisfacer sus principales necesidades o por lo menos las básicas; destacan tres actividades;

Remuneración: Cada recurso humano que realiza una actividad en donde ha invertido tiempo y dedicación, espera que ésta sea retribuida o recompensada materialmente y equitativa en relación directa con el esfuerzo que realizó y el tiempo que le demandó. La remuneración total está compuesta por: la remuneración básica es decir el dinero que recibe mensualmente o por horas efectivas, los incentivos salariales como son los bonos de productividad o de participación por resultados, y las prestaciones como es el seguro de salud, de vida, alimentos subsidiados, entre otros (Chiavenato, 2009). Es un arma muy compleja, el administrador debe estar atento y decidir cómo los sueldos van a variar dependiendo de los puestos en una misma organización; así como también que una reducción en el mismo puede generar el riesgo de perder al recurso humano (Griffin y Ebert, 2005).

Programa de incentivos: En toda organización se cuenta con un programa de incentivos para motivar labores o actitudes destacables, incrementar los resultados, la creatividad, iniciativa e innovación; pero también cuenta con otro programa de sanciones que vendrían a ser las penalidades (verbales o escritas) por actitudes reprochables; esto genera que los profesionales trabajen en beneficio de la entidad donde se labora. Este programa incluye remuneraciones más altas, premios, vacaciones, promover a otros puestos, distribución de las utilidades e incluso opción de compra de acciones de la empresa (Chiavenato, 2009).

Se ha demostrado que a pesar del incremento de compensaciones no se logra que el personal labore con el mismo rendimiento; pero si el incremento de dinero se enlaza directamente con la productividad y desempeño, los colaboradores actuarán con mayor eficacia y prontitud (Griffin y Ebert, 2005).

Prestaciones y servicios: Forma parte de las políticas de la organización, busca retener y atraer mayor cantidad de talentos, vienen a constituir una manera indirecta de la remuneración total, por el sólo hecho de ser parte de la organización. Se les otorga como un paquete integral acorde con el perfil y actividades del personal, incluyen planes de asistencia médica, alimentación,

seguro de vida, pago por antigüedad, pensión de jubilación, transporte, uso de clubes, becas u otros. El objetivo de estos planes es satisfacer las necesidades de los trabajadores (Chiavenato, 2009).

En el Perú existen diferentes regímenes laborales regulados a través de los Decretos Legislativos N°728, N°276, N°1057 (CAS) y contratación por terceros; cada uno de ellos con diversos salarios, programas de incentivos, gratificaciones y otros beneficios e incluso dichas diferencias dependen si se labora en una entidad pública o en una entidad privada. Al tener en una misma institución tantos diversos regímenes laborales, es decir que unos ganen o tengan más beneficios que otros por realizar el mismo trabajo, esto genera un entorno laboral negativo, pesimista, tendiente a crear un clima laboral nefasto. Lo más recomendable es que a futuro, todos o la mayoría de los trabajadores ganen lo mismo en relación con su profesión y actividades que va a realizar.

### **De desarrollar a las personas**

Pone énfasis en el avance personal y profesional del recurso humano, haciéndolo más competitivo, destacado y cualificado en comparación con las organizaciones de la competencia; destacan varias actividades:

Capacitación: Definida como uno de los caminos para poder lograr el desempeño laboral exitoso. A través de la aplicación de esta actividad los profesionales mejoran y obtienen nuevas competencias las que contribuirán a que sean productivas con creatividad e iniciativa; es decir convertir a estas personas en recurso humano valioso y competitivo enfocadas en el marco del desarrollo exponencial y valor agregado no sólo a la persona sino también a la organización y clientes. El proceso consta de cuatro etapas: inicia con un diagnóstico de la necesidad de capacitación, diseño, ejecución y evaluación del programa (Chiavenato, 2009).

Diagnóstico de la necesidad: Constituye una estrategia para poder conocer a ciencia cierta los datos mínimos necesarios para tomar una decisión en cuanto a una actividad que se pretenda ejecutar; este proceso ahorra tiempo,

costo y determinación. Nos otorgará las bases, los indicadores, los lineamientos de los programas en concreto de la institución (Reza, 2006).

Desarrollo de las personas y de la organización: Como efecto de la actividad anterior, se obtendrá el desarrollo de las personas, así como el de la organización; enfocadas en la oportunidad de nuevos aprendizajes y mejora del desempeño. Entre los métodos para desarrollar personas tenemos: la rotación de puesto dentro o fuera de su organización, ser asesor, ser coach, poder participar en comisiones – cursos – seminarios internos o externos, continuar con sus estudios de carrera, entre otros. Por su parte la organización se desarrollará en virtud de que los profesionales diagnostiquen la necesidad de cambio, que lo implementen y lo refuercen (Chiavenato, 2009).

Motivación: Se entiende como aquel estímulo que se otorga al colaborador para lograr obtener algún beneficio. Para Reeve (2001) la motivación se entiende como aquel aspecto o proceso psicológico que infiere y expone el origen de la conducta humana y sus principales variantes de comportamiento; este puede ser de origen interno (intrapersonal) o externo (ambiental) (Peña, Cañoto, y Santalla, 2006).

Son muy pocas las instituciones que tienen un área designada que se encargue de realizar las capacitaciones institucionales, gestionar las pasantías nacionales / internacionales a sus trabajadores (a sus talentos humanos) la mayoría sólo llega a gestionar el "pase" o el "permiso" para la pasantía, pero todos los gastos deben correr por parte del trabajador. Entonces, cómo queremos motivar a nuestros "talentos", por el contrario, los empezaremos a perder. La imagen de una institución depende del logro de sus objetivos y del cómo nuestro recurso humano lo ha alcanzado. Para llegar a cada uno de ellos se debe capacitar y promover su desarrollo profesional no sólo con lo nuevo de la institución sino fomentando su extensión de conocimiento con otras instituciones dentro del rubro de competencias. La ganancia será un profesional de éxito, productivo, innovador, motivado para el cumplimiento de las metas de la organización.

Por lo tanto, el nivel de aprendizaje de las personas y su aplicación en la organización está determinado en gran medida, en la posibilidad que tiene el individuo de aplicarlo en su contexto, la motivación que tenga para hacerlo y el nivel de filiación y compromiso organizacional. Es así que el desarrollo del capital humano es también un tema de actitud, tanto de la organización como del colaborador.

### **De retener a las personas**

Se encarga de fomentar las condiciones deseables para que el recurso humano se encuentre satisfecho y pleno laborando en el puesto y organización donde está; destacan dos actividades;

Relación con los empleados: Requiere que los administradores o gestores de la organización dediquen un tiempo y espacio en su agenda para atender y hacer seguimiento al personal que muchas veces está sujeto a problemas y dificultades. El objetivo de estas actividades es crear un ambiente de confianza, de empatía, de solidaridad y de buena comunicación que permitan que se solucionen en lo posible, los problemas del personal y se cumpla con las metas establecidas por la organización (Chiavenato, 2009).

Higiene, seguridad y calidad de vida: La higiene está íntimamente relacionada con las condiciones del entorno/ambiente (luz, ruido, temperatura, estrés, ergonomía, etc.) de trabajo que garantice la salud del personal. La seguridad incluye evitar el riesgo de accidentes, incendios y robos; con ella evitamos que el efecto de estos riesgos se reduzca a lo mínimo; y la Calidad de vida en el trabajo se refieren a los aspectos físicos, psicológicos y ambientales durante el desarrollo de las actividades laborales. Muchos expertos refieren que, para brindar un buen producto a los clientes primero se debe satisfacer las necesidades del colaborador (Chiavenato, 2009).

La comunicación horizontal, el buen trato, la empatía, la solidaridad y la confianza son algunos de los aspectos que debería considerar todo buen administrador y/o gerente de una organización en particular aquellos gestores del

recurso humano, un colaborador acude al trabajo trayendo consigo mismo los problemas de casa por temas familiares, económicos, de salud, del entorno social o de otra índole; al llegar al empleo lo primero que quieren es olvidarse de los problemas pero que estos no se lleguen a ir del todo provocando en algunas ocasiones bajo rendimiento laboral lo que trae consecuencias por parte del empleador. Entonces es el momento de aplicar esta política, buscar la comunicación lineal con el personal que le ayudemos a encontrar rápidas salidas para esos problemas, de tal manera que recuperaremos a ese talento y su compromiso con la organización.

### **De supervisar a las personas**

Se aplica para poder realizar la revisión de las diferentes actividades y de los resultados del recurso humano; destaca una actividad;

Base de datos y sistema de información: Constituye un sistema de información tecnológica, donde se encuentran todos los datos codificados, desde donde se pueden procesar y obtener todos los indicadores de las actividades que realice el personal de la organización, como, por ejemplo: la puntualidad, la productividad, licencias con o sin goce de haber, etc. Ya no constituye un aspecto netamente administrativo, de tipo coercitivo, autoritario o sancionador; por el contrario, es flexible, y permite ser medible conforme las facultades del recurso humano (Chiavenato, 2009).

Actualmente, los programas de auditoría interna o auditoría externa, nacional o internacional en una organización, constituyen las piezas claves para la mejora continua de la calidad de los productos que ofrece dicha organización y de la retroalimentación institucional. Atrás quedó la auditoría implacable, rígida, burocrática y sancionadora; por el contrario, hoy en día se encuentra como parte de la columna vertebral de la organización, y es el propio colaborador a quien se le ha empoderado para ese proceso, siendo incluso parte del equipo evaluador.

## **1.4 Formulación del problema**

### **Problema general:**

¿Cómo se desarrolla la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018?

### **Problemas específicos:**

#### **Problema específico 1:**

¿Cómo se desarrolla el proceso para integrar al personal en la división médico legal II del Callao, 2018?

#### **Problema específico 2:**

¿Cómo se desarrolla el proceso para organizar al personal en la división médico legal II del Callao, 2018?

#### **Problema específico 3:**

¿Cómo se desarrolla el proceso para recompensar al personal en la división médico legal II del Callao, 2018?

#### **Problema específico 4:**

¿Cómo se desarrolla el proceso para desarrollar al personal en la división médico legal II del Callao, 2018?

## **1.5 Justificación del estudio**

### **1.5.1 Justificación teórica**

La investigación desarrollada, permitirá comprobar, mejorar y aplicar las teorías de la administración que se consignaron en el apartado anterior. En nuestra sociedad moderna la gestión del talento humano resulta factible, pero con muchas limitantes, la tecnología la tenemos de nuestro lado, la motivación en proceso y las relaciones interpersonales con buen inicio. La gestión del talento humano se ha convertido en un factor primordial para la calidad del producto que ofrece una



entidad, incluso se encuentra como factor competitivo con las empresas modernas, y en otras como su piedra angular.

Para la teoría de la administración científica, son importantes los métodos y procesos del trabajo; para la teoría clásica, la administración involucra previsión, organización, dirección, coordinación y control del trabajo realizado en la organización; para la teoría de las relaciones humanas, la administración debe buscar los mejores resultados por medio de condiciones favorables que garanticen la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de sus necesidades individuales (Chiavenato, 2011).

### **1.5.2 Justificación práctica**

Con el mundo globalizado, el boom del desarrollo de las comunicaciones y el glorioso adelanto científico tecnológico; han permitido que las diversas organizaciones (instituciones) tanto públicas y privadas gestionen con mayor compromiso a las personas es decir a sus colaboradores; si bien es cierto esto ha generado en muchas instancias la mejor remuneración salarial, mayor número de puestos ocupados, también en otras generó el discomfort, mal clima organizacional y hasta algunas renuncias; pero lo destacable es que en otros escenarios (otras organizaciones) ha generado el fortalecimiento de su recurso humano, permitiendo que las personas se motiven y se comprometan para que incrementen sus conocimientos y habilidades en diversas áreas generando un personal proactivo, con actitud, mejor capacitado y que su laborar sea adecuadamente remunerada para cubrir sus necesidades.

La sede central del IML y CCFF cuenta con un jefe nacional y gerencias, los cuales trabajan en conjunto para el desarrollo institucional. Lo primero que se realizó fue de conocer la gestión que estaban desarrollando en cuanto al talento humano, qué objetivos se plantearon, qué mejoras han realizado, que gestión hicieron y qué resultados han obtenido. Para que de esta manera tengamos un panorama claro de nuestra realidad, pues del trabajo que realicen en el IML y CCFF se reflejará directamente a la división médico legal II del Callao.

Este trabajo de investigación sobre el análisis de la gestión de talento humano es

relevante pues pretendió, dar a conocer los "puntos negros" o "brechas" en que se está fallando, del cómo la organización gestionó el talento humano, para finalizar con el planteamiento de las medidas de solución o correctivas para mejorar e incrementar el desempeño laboral de la organización. Contribuyó en las ciencias administrativas para el desarrollo profesional de los trabajadores de la división médico legal II del Callao. Además, que permitió el nacimiento de iniciativas para la adecuada gestión del recurso humano y así extrapolarlo a otras sedes médico legales a nivel nacional.

### **1.5.3 Justificación legal**

En toda organización pública es trascendental, que se entienda que la gestión del talento humano está regulada por la carta magna (la constitución política) del Perú, y legislada por las leyes laborales establecidas, como las plasmadas según el decreto legislativo N° 276, el decreto supremo 1057, la ley N° 30057 (conocida como ley de Servicio Civil - SERVIR) entre otras. La ley SERVIR busca la mejora continua de la calidad de los servicios de las entidades públicas, mejorando las remuneraciones de los trabajadores, incentivando el desarrollo personal y profesional del trabajador; lo cual va de la mano con una adecuada gestión del talento humano; eso es, por un lado, y por el otro se debe reforzar las otras leyes del trabajador para motivar y desarrollar una entidad organizacional competente (Oscoco, 2015).

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Analizar la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1:**

Analizar el proceso para integrar al personal en la división médico legal II del Callao, 2018.

#### **Objetivo específico 2:**

Analizar el proceso para organizar al personal en la división médico legal II del Callao, 2018.

#### **Objetivo específico 3:**

Analizar el proceso para recompensar al personal en la división médico legal II del Callao, 2018.

#### **Objetivo específico 4:**

Analizar el proceso para desarrollar al personal en la división médico legal II del Callao, 2018.

## **II. Método**

## **2.1. Diseño de investigación**

### **2.1.1 Paradigma de la investigación:**

El término paradigma es definido según Pérez S. (1994) como un conjunto de creencias y actitudes, que permite una visión del mundo compartida por científicos e implica el uso de metodologías. Cada paradigma presentará características y singularidades dependiendo de la investigación a estudiar, que deberán aplicarse de manera oportuna durante el desarrollo del estudio (Ricoy, 2006).

Desarrollaremos el “paradigma interpretativo” pues es el que aplica a la presente investigación cualitativa. Una investigación con enfoque cualitativo tiene como creencia al paradigma interpretativo, el cual se caracteriza por ser una investigación amplia y profunda, con diseños abiertos, usando como técnica de recolección de datos a las entrevistas, las historias, la observación, los estudios de caso, entre otros (Ricoy, 2006).

### **2.1.2 Enfoque de la investigación:**

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo el cual inicia con una idea luego esta se concretiza y finalmente se aplica; en ella influyen la hermenéutica, la fenomenología tradicional y la interacción simbólica (Monje, 2011). Lo que nos orienta a observar nuestra realidad, interaccionar y darle una interpretación.

En una investigación se aplica el enfoque cualitativo cuando se determina que el propósito del estudio es: evaluar el modo en que las personas sienten y viven las situaciones (fenómenos) que los rodean, enfatizando en las interpretaciones y significados. Se recomienda principalmente que se aplique cuando el tema a estudiar no se ha explorado o simplemente ha sido poco revisado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### **2.1.3 Método de estudio de casos:**

Según el método de la investigación cualitativa ésta corresponde a un estudio de casos, para ser más específicos se trata de una evaluación intensa y profunda de múltiples ámbitos de un fenómeno social o entidad. Dicho en otras palabras, es una evaluación o examen completo, detallado, sistemático e individualizado de un determinado hecho o fenómeno, los cuales incluyen desde el estudio de una persona, una organización, un programa, un grupo social, u otros. El investigador o investigadores pueden seleccionar un caso a estudiar por ser particularmente interesante para él o ellos; este tema a estudiar deberá ser trascendente pues le permitirá involucrar todos sus sentidos para obtener la máxima información de lo sucedido. El objetivo de este tipo de método de investigación es estudiar, analizar y comprender en detalle, a profundidad las particularidades de la investigación fenomenológica a realizar (Monje, 2011).

### **2.1.4 Método inductivo**

Describe a todos aquellos procedimientos que nacen de la práctica común, cotidiana y de la observación diaria de las situaciones sociales, que nos permite incorporar e interiorizar la realidad en que vivimos y construir nuestro propio conocimiento. Esta observación realizada a nuestro entorno real, debe ser lógica, coherente y limitada. Es cierto también que la inducción consiste en deducir lo que sucede de un número determinado de casos al número total de casos estudiados (Duhalde, 1999).

Es aquel método que se apoya en determinadas expresiones particulares, como son la caracterización de resultados de vivencias para inferir expresiones globales o generales que se traducen en teorías. En otras palabras, en una determinada circunstancia con igual de condiciones la naturaleza tendrá el mismo comportamiento (Cegarra, 2012).

### **2.1.5 Método analítico**

Evidenciamos que, con este tipo de método de investigación científica, se manifiesta que se estudiará de manera segregada a cada una de las partes que componen el tema o título principal a investigar. Teniendo en cuenta la experiencia y la capacidad analítica del investigador, se pueden formular leyes generales (Rodríguez, 2015).

Se caracteriza por segmentar un determinado problema en sus principales componentes o partes, para que puedan ser estudiados de manera individual; es común observar estos métodos en estudios experimentales. Existe una estrecha relación entre este método y el inductivo; pues estudian situaciones e infieren leyes generales (Muñoz, 2015).

## **2.2 Categoría y categorización**

**Categoría:** Se considera a todos aquellos nombres, denominaciones o designaciones que son de naturaleza clara, precisa y directa, las cuales nacen del marco teórico de la investigación: con ellas se determinan qué conceptos se utilizarán para dar respuesta a la pregunta de investigación, cada una de las categorías permitirá organizar la información obtenida entre ellos o entre quienes tengan un significado parecido o similar; incluso pueden desglosarse en subcategorías (Monje, 2011).

**Categorización:** Aquí el proceso consiste en compilar los datos que tienen expresiones, manifestaciones o significados parecidos, los cuales deben estar conforme a los criterios que anteriormente se establecieron por parte del investigador. Su importancia radica en el hecho de que permite identificar la aparición de constructos lógicos de la información, la cual fue recopilada en la entrevista a las unidades informantes o las hechas a través de documentos, videos u otros (Galeano, 2013).

La categoría y subcategorías que se han seleccionado para la presente investigación, son las siguientes:

Gestión del talento humano: Proceso que garantiza que una entidad tenga profesionales calificados, competitivos y productivos según el trabajo asignado, debiendo ser supervisado por el gestor de recursos humanos.

Procesos para integrar: Consiste en incorporar, incluir, atraer a nuevos profesionales que cumplan con el perfil solicitado, al equipo de trabajo de la organización.

Procesos para organizar: Consiste en orientar e indicar el cargo y/o puesto que desempeñará el nuevo personal, va de la mano con la evaluación del desempeño del profesional.

Procesos para recompensar: Consiste en otorgar incentivos económicos al profesional para que pueda cubrir sus necesidades.

Procesos para desarrollar: Consiste en dar empuje y énfasis en el avance académico profesional del personal, lo cual permitirá la productividad y calidad de la organización.

Tabla 1

*Matriz de codificación*

Categoría	Subcategoría	Codificación a priori
<b>Gestión del talento humano</b>	Procesos para integrar	Perfil
		Reclutamiento
		Selección
	Procesos para organizar	Indicadores
		Evaluación del desempeño
		Retroalimentación
		Diseño de puesto
	Procesos para recompensar	Remuneración
		Incentivos
		Prestaciones y servicios
	Procesos para desarrollar	Diagnóstico de necesidad
		Capacitación
		Desarrollo profesional
		Motivación

*Fuente:* Elaboración propia (2018)



## **2.3 Unidades informantes**

En este trabajo de investigación, las unidades informantes fueron trabajadores del ministerio público, lo que incluye también al IML y CCFF:

Jefatura Nacional (JN) del IML y CCFF: Constituye el mayor nivel jerárquico y de autoridad dependiente de la Fiscalía de la Nación. Es el profesional encargado de la dirección y el funcionamiento de todo el IML y CCFF a nivel nacional, conforme a sus políticas y directivas establecidas y orientadas al adecuado funcionamiento de la institución.

Gerencia de Operaciones (GEOPER): Encargada de la planificación, de la organización, de la ejecución y de la supervisión de las actividades forenses de todas las sedes médico legales que se ubican a nivel nacional. Nexo directo entre las DMLs con las otras gerencias y jefatura nacional.

Gerencia de Administración (ADM): Es un órgano de apoyo del Jefe Nacional, encargada de la programación, organización, coordinación y dirección de todos los requerimientos de logística, personal y presupuesto del IML y CCFF, conforme con las directivas vigentes y lineamientos de la política institucional en la administración pública.

Gerencia de Garantía de la Calidad (OGC): Conocida también como oficina de control de la calidad. Encargada a formular, planificación y proponer el plan de calidad del IML y CCFF, además de coordinar con las áreas correspondientes para el desarrollo y mejora de las guías de procedimientos de los servicios que se brindan en las especialidades científicas aplicadas en las ciencias forenses, las que se aplican en las sedes médico legales a nivel nacional.

Oficina de Recursos Humanos (RRHH): Profesional encargado del correcto procedimiento de selección y reclutamiento de nuevos profesionales, la asistencia, las licencias, los descuentos y los horarios de trabajo de todo el personal; con sede legal en el distrito fiscal del Callao.

Personal profesional (Médico) de la DML Callao: Aquel profesional encargado de realizar las evaluaciones clínicas y tanatológicas solicitadas por los administradores de justicia. Una división médico legal es un órgano de línea del IML y CCFF cuya jefatura inmediata es la Gerencia de Operaciones, encargada de desarrollar las actividades en clínica y tanatología forenses en su ámbito provincial y distrital correspondiente a su jurisdicción.

### **2.3.1 Escenario de estudio**

Corresponde a la división médico legal II del Callao, que es una de las sedes distritales forenses del IML y CCFF quien depende del ministerio público y por ende de la fiscalía de la nación el cual designa al jefe nacional del IML y CCFF; este jefe nacional designa a su equipo con el cual trabajará y estarán a cargo de diferentes gerencias. La investigación se llevará a cabo en un contexto natural, en la sede central del IML y CCFF, en el distrito fiscal del Callao y en la DML II del Callao.

La siguiente Guía de entrevista se aplicó a todas las unidades informantes, anteriormente descritas:

De acuerdo con la misión y visión de la institución. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?

¿De acuerdo al proceso de selección de personal, se cumple con los lineamientos que establece la institución?

¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño del personal?

¿Qué tipos de remuneración hay para el personal de la institución?

¿Qué tipos de incentivos se otorga al personal que destaca profesionalmente?

¿Cuáles son las prestaciones y servicios que percibe el personal de la institución?

¿De qué manera se determina las necesidades de capacitación del personal?

¿De qué manera la institución fomenta el desarrollo profesional del personal?

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica de recolección de datos: La Entrevista**

Se considera aquella comunicación entre dos sujetos, como mínimo, donde uno de ellos se convertirá en el interrogador y el otro u otros sujetos serán los interrogados, el objetivo radica en que deben conversar, platicar, conferenciar con la consigna de seguir los criterios previamente acordados, todo ello en el marco de la resolución de una pregunta o problema y con un objetivo determinado (Pulido, Ballén, y Zúñiga, 2007).

La entrevista puede ser estructurada o no estructura a continuación, se explica cada una de ellas:

La entrevista estructurada, es aquella que tiene como elemento básico un documento donde ya están establecidas las preguntas, es decir se prepararon con anterioridad, las respuestas se registran con códigos o con letras de manera textual. Considerada un verdadero interrogatorio, ya que se sigue un orden, vía y términos (Pulido, Ballén, y Zúñiga, 2007). Como es de esperarse en este tipo de entrevistas, el entrevistado por nada del mundo tiene la posibilidad de hacer una inferencia ni mucho menos un comentario más allá de lo que le estrictamente le preguntan. No constituyen la mejor opción para que se puedan aplicar en las investigaciones cualitativas.

La entrevista no estructurada, es aquella que no tiene un cuestionario de preguntas previamente hechas o diseñadas, les otorga a los sujetos que participan de la entrevista la libertad suficiente para que puedan preguntar y responder conforme a la interrogante planteada. Se pueden dividir en tres: la entrevista focalizada se encarga de aclarar un cuestionamiento, las preguntas deben estar focalizadas en el tema a indagar, usado en casos poco conocidos; la entrevista clínica parecida a la antes mencionada, pero en el marco de las emociones, sentimientos, conductas de los sujetos del problema que se investiga; y la entrevista no dirigida, aquí las personas que están siendo entrevistadas pueden expresarse libremente y sin restricciones a decir todo tipo de opiniones sobre un tema de interés (Pulido, Ballén, y Zúñiga, 2007).

### **Instrumento: Guía de entrevista**

En una investigación cualitativa la entrevista que mejor se aplica es una de tipo semiestructurada, definitivamente existen otras opciones como el focus group, historias, u otros; pero la semiestructurada, es hoy por hoy la mejor. En este tipo de entrevista, el sujeto encargado de interrogar tiene un plan de trabajo de manera general el cual no lo sigue en un orden fijo, al contrario se va adaptando a las respuestas del entrevistado y orientado al objetivo de su trabajo. La clave está en permitir que interrogado no se sienta limitado en sus respuestas, al contrario, mientras más información brinde más enriquecedor será el trabajo a investigar (Packer, 2013).

La guía de entrevista significa que se ha establecido o estructurado un guión para la entrevista la cual está regularmente ajustada, contiene el total de los tópicos que se pretende investigar, están desarrolladas a través de preguntas, las cuales están estrechamente relacionadas y preestablecidas, para que el entrevistador las tome de guía estrictamente o profundice y dirija conforme el entrevistado va respondiendo (Kvale, 2011).

### **2.5 Métodos de análisis de datos**

Procederemos a explicar las etapas clave que se siguieron para proceder a analizar e interpretar toda la información que se obtuvo después de la entrevista a las unidades informantes:

**Codificación:** Es considerada como el proceso fundamental para el análisis de los datos de la investigación. El código es explicado por Charmaz (2014) como una inferencia simple, sencilla, corta; que el investigador crea para reflejar una porción de los datos; lo cual permite analizar completamente la información recibida, cada uno de los códigos se entrelazan entre sí y a la vez con la información teórica debidamente sustentada Monge (2015).

**Triangulación:** Es aquel procedimiento que se encarga de reunir toda la información recolectada en la etapa de la entrevista a todas las unidades informantes, y que posteriormente permite enlazar dicha información con el

objetivo de la investigación, usando el/los instrumentos adecuados; esto constituye la base de la investigación (Cisterna, 2005).

Como instrumento de cruce de información se usó el programa informático ATLAS.ti 8 que permitió analizar la información obtenida en este caso en particular los textos; tiene mucha variedad de opciones que permiten analizar los datos a través de gráficos con enlaces entre las subcategorías o códigos.

## **2.6 Aspectos éticos**

Desde el punto de vista ético, este trabajo de investigación es de mi autoría, no ha sido total ni parcialmente copiada ni plagiada. A cada uno de los entrevistados se les explicó el trabajo de investigación, sus objetivos, la metodología y en qué consistiría su participación, además se les dio a conocer que sus aportes permitirán conocer nuestra realidad y que servirán de aportes para mejorar la gestión del talento humano de la sede; se obtuvo la autorización verbal de cada uno de los entrevistados, se respetó completamente sus opiniones sin vulnerar sus derechos como personas ni como trabajadores de la institución.

Debido a que los entrevistados son funcionarios públicos y siendo necesario preservar el derecho a la intimidad, no se consigan los nombres ni apellidos de los entrevistados.

### **III. Resultados**

### 3.1 Gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018

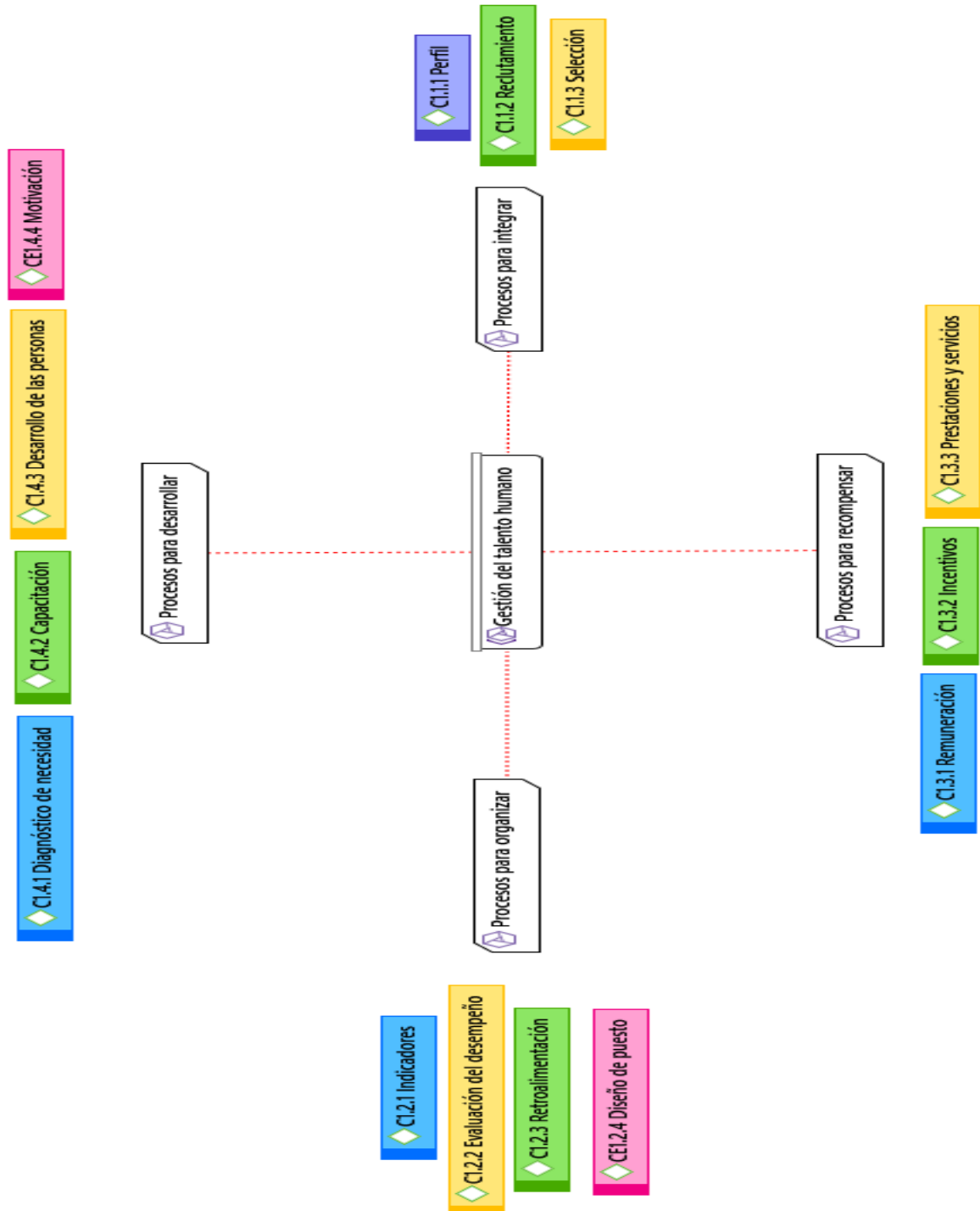


Figura 1. Procesos de la gestión del talento humano

Obtenida del proceso de triangulación, codificación y categorización en el programa Atlasti.8

Al referirnos a la gestión del talento humano hacemos hincapié en que constituye un proceso continuo, planificado, integral, completo y que involucra a todos los colaboradores de una organización; pues de esta manera garantizará que la misma cuente con profesionales destacados y cualificados para las diferentes tareas que se le asignen. Su objetivo es lograr las mejores condiciones de trabajo para sus colaboradores (Sullivan, 2004).

Cuando nos referimos a talento humano, nos enfocamos a que la persona como ser humano, es pensante, racional, y actúa conforme a lo que aprendió; es por ello que no deben ser tratados como objetos o herramientas; por el contrario, debemos tratarlos como aliados para éxito de la organización (Chiavenato, 2009).

Una de las teorías con la que se relaciona directamente es la teoría de las relaciones humanas, quien explica claramente que la mayor producción de los bienes y servicios que ofrece la organización está ligada a la atención que se le hace a las necesidades de los colaboradores, garantizado el equilibrio interno y externo de la institución; otra teoría a destacar es la teoría neoclásica la cual enfatiza que el encargado de la administración de la organización debe garantizar el cumplimiento de todo el proceso administrativo incluyendo la organización del personal (Chiavenato, 2011).

Reforzando las dos anteriores tenemos a la teoría del desarrollo organizacional, que se enfoca en tres aspectos uno de ellos es el ambiente o entorno, el otro es la institución y finalmente al recurso humano, los tres deben estar engranados para dar marcha al éxito de la institución (Medina y Ávila, 2002).

A continuación, se presentarán los resultados en relación con cada una de las categorías que fueron estudiadas:



## 3.2 Proceso para integrar al personal de la división médico legal II del Callao, 2018

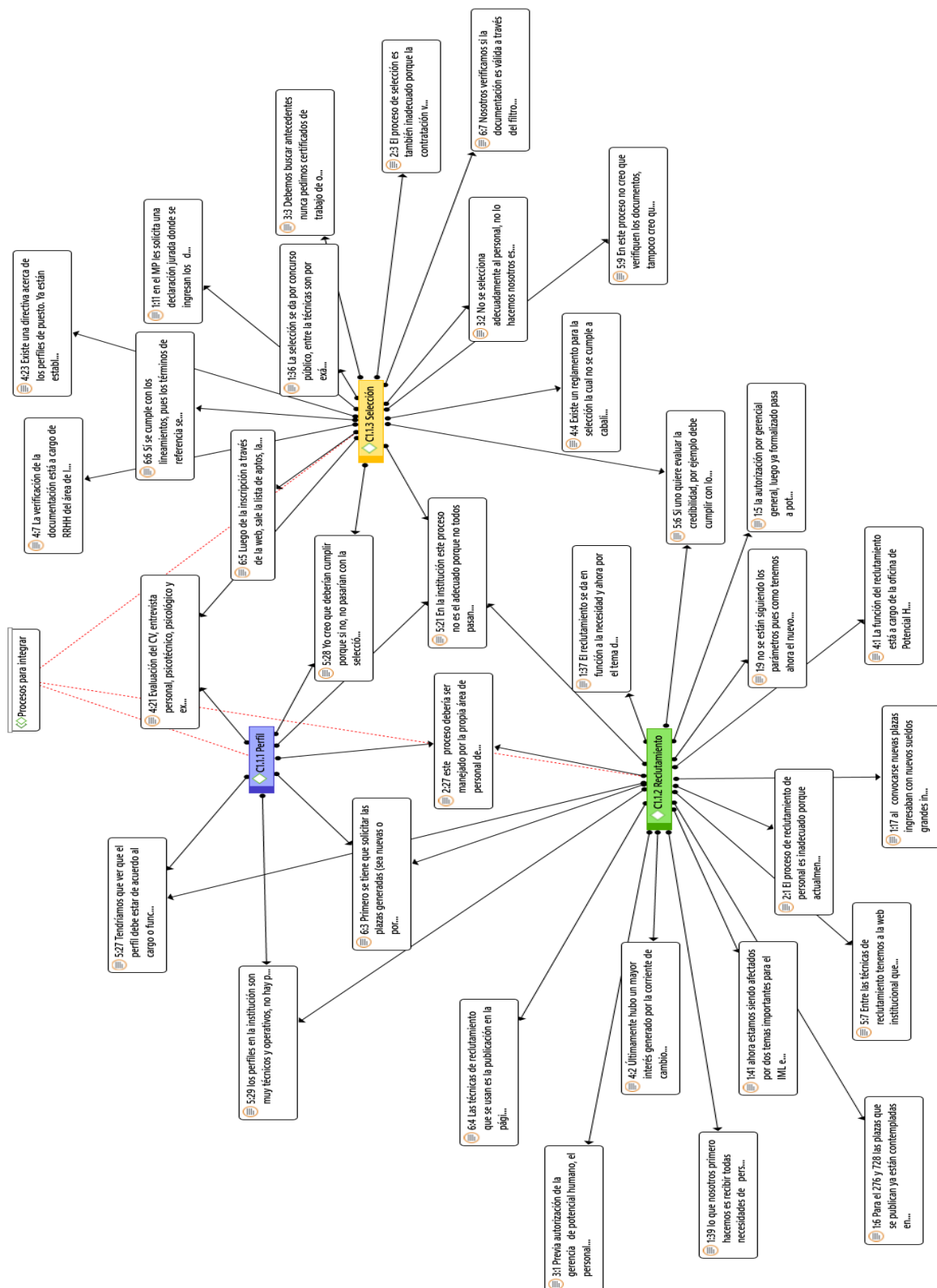


Figura 2. Proceso para integrar al personal

Conforme a la definición, perfil significa la totalidad de características de tiene un profesional como son el diseño o perfil del puesto a ocupar, los conocimientos teóricos y prácticos, las experticias de cada uno de los candidatos y otras características que son definidas y evaluadas por el jefe (Alles, 2007). Hay tres teorías que sustentan el presente indicador; una de ellas es la teoría de la burocracia que sustenta que un modelo organizacional con procesos definidos (Chiavenato, 2011) y racionales, permitirá que ésta sea normativa y de mejor competitividad (Medina y Ávila, 2002); otra es la teoría de clásica, aquella que con cuyo enfoque rígido y de estructura organizacional permitió que el administrador operara a conveniencia de la organización, los principios de la administración (Chiavenato, 2011); y para finalizar tenemos a la teoría neoclásica que redireccionó a la teoría anterior, enfatizando los objetivos de la organización (Chiavenato, 2011). Por lo tanto, todas ellas implican que el perfil de un nuevo profesional deberá ir de la mano y en coherencia con el modelo, procedimientos y objetivos de la organización.

Definir el perfil del futuro profesional que ingresará a la institución, no es una tarea sencilla, esta debe estar enfocada y encaminada dentro de los lineamientos, políticas, misión y visión de la organización; además se considerará que dicho perfil del profesional se relacionará directamente con cada uno de los procesos necesarios para integrar nuevo personal, tal como lo mencionan dos de los entrevistados: “ ... evaluación del CV, entrevista personal, psicotécnico, psicológico y examen de conocimiento de acuerdo al perfil del puesto a ocupar (JN)”, “ ... el perfil debe estar de acuerdo al cargo o función, se debe seguir ese perfil. Hay un perfil del servidor público que menciona que la persona es honesta, laboriosa, tiene conocimiento” (Médico).

Uno de ellos considera que el perfil descrito por la institución no es el adecuado y como consecuencia el proceso para integrar nuevo personal, tampoco es el correcto: “... los perfiles en la institución son muy técnicos y operativos, no hay perfil de valores o ética, si lo hubiera le cambiamos el rostro a la institución” ... “En la institución este proceso no es el adecuado porque no todos pasan un examen de cualidades, de virtudes; además uno debe de saber

que es la imagen de la institución. Uno debe meterse bien en la cabeza que si bien es cierto es una institución pública, uno debe estar comprometido y brindar un servicio como una institución privada ... Yo creo que deberían cumplir porque si no, no pasarían con la selección” (Médico).

Por otro lado, dos entrevistados afirman que el perfil no es elaborado por el área que requerirá de los servicios del nuevo profesional: “Primero se tiene que solicitar las plazas generadas (sea nuevas o por renuncia) para que sea canalizado por la gerencia general, luego ésta autoriza ese requerimiento y lo deriva a potencial humano (sede central) quien elabora los términos de referencia del perfil” (RRHH); “... este proceso debería ser manejado por la propia área de personal de Medicina Legal, que es la que debería formular el perfil y orientar el reclutamiento a las necesidades específicas que solo nuestra institución conoce” (OGC).

Aquel postulante que quiera ingresar a laborar dentro de la institución no debe ser aquel conocido de la familia, o aquel recomendado o quien más nos agrade; por el contrario, será aquel profesional que cale dentro de las características que realmente necesite la organización; enfatizando que dicho perfil debe ser elaborado por los integrantes del área usuaria que realmente necesita a dicho profesional, pues serán ellos quienes laborarán y evaluarán directamente al nuevo personal.

Un procedimiento como el reclutamiento, tiene como objetivo atraer, enrolar, incorporar a aquellos profesionales que cuenten con las características idóneas que necesita la organización (Chiavenato, 2009); las cuales estarán en la misma corriente con las políticas, la misión y la visión de la organización, ello amerita que, desde ya el diseño de perfil del profesional debe estar incluido y caracterizado adecuadamente (Veintimilla y Velásquez, 2017). Las teorías que sustentan que este proceso debe ser adecuado, son: la teoría de la burocracia, enfocada en que la organización debe tener sus lineamientos claros, racionales y formales garantizando el cumplimiento de sus procedimientos previamente definidos (Chiavenato, 2011); otra teoría es la clásica, se sustenta en que en una

organización, se deberá aplicar los principios generales de la administración, destacando la previsión y la organización (Chiavenato, 2011) reforzada con la teoría neoclásica en cuanto al principio de la planificación de la administración (Chiavenato, 2011); todo ello quiere decir que, antes de iniciar este proceso se analizará la demanda y la real necesidad de integrar profesionales a los servicios que se prestan en la organización.

Identificar la cantidad de profesionales que se busca incorporar a la organización es un paso determinante y si esta, no se aplica en función de la necesidad generaría inconformidad con el área usuaria; algunos de los entrevistados refieren que no es adecuado: "El reclutamiento se da en función a la necesidad y ahora por el tema del nuevo código procesal penal se genera una mayor necesidad de profesionales, equipos, laboratorios. Considero que no es adecuada la manera de reclutar, lo primero que deben hacer es buscar información en las DMLs y con la población para verificar la verdadera necesidad .... no se están siguiendo los parámetros pues como tenemos ahora el nuevo código procesal penal por necesidad se contrata personal y no por la necesidad del servicio ... lo que nosotros primero hacemos es recibir todas necesidades de personal a nivel nacional, luego verificamos a nivel estadístico la carga laboral de las DML" (ADM); "... este proceso debería ser manejado por la propia área de personal de medicina Legal, que es la que debería formular el perfil y orientar el reclutamiento a las necesidades específicas que sólo nuestra institución conoce ... El proceso de reclutamiento de personal es inadecuado porque actualmente se encuentra bajo el control de la Gerencia de Personal del Ministerio Público, la que tiene una perspectiva diferente de nuestra institución, nuestra intervención en el proceso es parcial" (OGC); "... La función del reclutamiento está a cargo de la oficina de Potencial Humano. El IML participa en el reclutamiento haciendo conocer a sus allegados" (JN).

Otro entrevistado hace énfasis que, para que este proceso tenga éxito el postulante tiene que cumplir con el perfil solicitado " ... Tendríamos que ver que el perfil debe estar de acuerdo al cargo o función, se debe seguir ese perfil. Hay un perfil del servidor público... los perfiles en la institución son muy técnicos y

operativos, no hay perfil de valores o ética" (Médico).

Dos de ellos nos orientan sobre este procedimiento: "... Primero se tiene que solicitar las plazas generadas sea nuevas o por renuncia, para que sea canalizado por la gerencia general, luego ésta autoriza ese requerimiento y lo deriva a potencial humano (sede central) quien elabora los términos de referencia del perfil. La central indica en qué fecha va a salir el cronograma de convocatoria, previa elevación al ministerio de trabajo que en un plazo de 15 días da la autorización. Se publica en la página web institucional las fechas de presentación de curriculum, entrevista y resultados" (RRHH); "... sí existe esa necesidad, se eleva el documento a la oficina de potencial humano para que se genere todo el proceso de contratación la autorización por gerencial general, luego ya formalizado pasa a potencial humano y este lo envía a presupuesto y allí se separa un dinero o partida para contratación del personal, esos documentos, también llegan al ministerio de trabajo y ellos aprueban ... Para el 276 y 728 las plazas que se publican ya están contempladas en el CAP que es cuadro de necesidad del personal, esas plazas ya tienen un presupuesto establecido. En los contratos CAS se busca la asignación de presupuesto" (ADM).

Se agrega que este proceso puede ser: "... Previa autorización de la gerencia de potencial humano, el personal se recluta de tres formas por el tipo de contrato 276, 728 o el CAS. El 728 y el 276 es con una prueba escrita y el CAS es sólo por documentos" (GEOPER).

Además, enfatizan que hay técnicas para este proceso, como: "... Entre las técnicas de reclutamiento tenemos a la web institucional que no todos se enteran y es a destiempo" (Médico) ... "Las técnicas de reclutamiento que se usan es la publicación en la página web institucional o por medio escrito" (RRHH).

No se está evaluado la fuente o haciendo un diagnóstico situacional real, acerca de la necesidad de incorporar nuevos profesionales a la institución, ello genera discomfort entre los encargados de las áreas e incluso entre los mismos profesionales que evidencian falencias en este proceso.

Elegir a un nuevo personal para la organización, resulta ser una tarea muy compleja para el equipo de gestión. Se define a la selección de personal como aquel proceso que integra a la organización sólo a aquellos profesionales que cumplen con los requisitos mínimos para ser considerados como los mejores candidatos; ello implica no sólo el hecho de cubrir una plaza de trabajo, también el de conformar un equipo de trabajo con un personal competente (Chiavenato, 2009) pero no sólo en lo operativo sino también en el aspecto psicológico (Montes, 2006). Debe estar de acorde con los procedimientos que establece la organización desde la solicitud de trabajo hasta la publicación de los resultados (Veintimilla y Velásquez, 2017). Va de la mano con lo que describe la teoría de la burocracia, la cual enfatiza en que una organización debe ser formal y racional ello implica que deberá contar con procedimientos estandarizados; la teoría clásica con su enfoque en una organización basada en su estructura y formalidad (Chiavenato, 2009) como es el caso de la selección de personal; y finalmente la teoría de los nuevos enfoques que enfatiza que para arrasar en un mercado competitivo se requiere que en la selección de los profesionales se opte por aquellos profesionales ingeniosos con visión de cambio.

En esta planificación organizacional, para que el proceso de selección sea considerado el correcto, no se cumple a cabalidad con los lineamientos de la institución así lo refieren cuatro de los entrevistados: “El reglamento para la selección ... no se cumple a cabalidad” (JN).

“No se selecciona adecuadamente al personal, ... potencial humano ... no están calificando al personal adecuadamente en todos sus niveles en conocimiento, en antecedentes, no tienen ninguna referencia” (GEOPER).

“El proceso de selección es también inadecuado porque la contratación va dirigida a cubrir las necesidades de emergencia y no una planificación racional” (OGC). “Este proceso no es el adecuado porque no todos pasan un examen de cualidades, de virtudes” (Médico).

Así mismo detallaron algunos aspectos como el referir que la selección de personal va de la mano con el perfil del puesto “Existe una directiva acerca de los perfiles de puesto, establecidos, elaborados y autorizados por la Fiscalía de la Nación (JN).

También expresan que el área de potencial humano es el encargado de la verificación de documentos presentados por los postulantes, la cual no estaría siendo verificada a cabalidad: “La evaluación del CV, entrevista personal, psicotécnico, psicológico y examen de conocimiento de acuerdo al perfil del puesto y la verificación de la documentación está a cargo de RRHH” (JN).

“Nosotros verificamos si la documentación es válida a través del grado académico y se verifica con la SUNEDU” (RRHH). “Le corresponde al MP hacer el seguimiento específicamente el área de potencial humano” (ADM).

“Debemos buscar antecedentes nunca pedimos certificados de trabajo de otras entidades o referencia para corroborar con la antigua empresa ... no están calificando al personal adecuadamente en todos sus niveles en conocimiento, en antecedentes, no tienen ninguna referencia” (GEOPER).

“En este proceso no creo que verifiquen los documentos” (Médico).

Como podemos darnos cuenta, este proceso tiene deficiencias en primer lugar por el hecho de que no lo está realizando directamente el personal del IML y CCFF; por el contrario, quien lo hace es un área de potencial humano del Ministerio Público, que no conoce la realidad del área forense de la institución. Otro punto flojo es el tema de la verificación documentaria, no se estaría realizando en su totalidad, salvo la verificación en bases de datos públicos como en la SUDENU (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria) o en los colegios profesionales de los candidatos; estamos dejando de lado la validación de certificados de capacitaciones, verificación de quejas administrativas o agregar dentro de las etapas de selección una evaluación psicológica completa y ponerlos a prueba en un ámbito real.

### 3.3 Proceso para organizar al personal de la división médico legal II del Callao, 2018

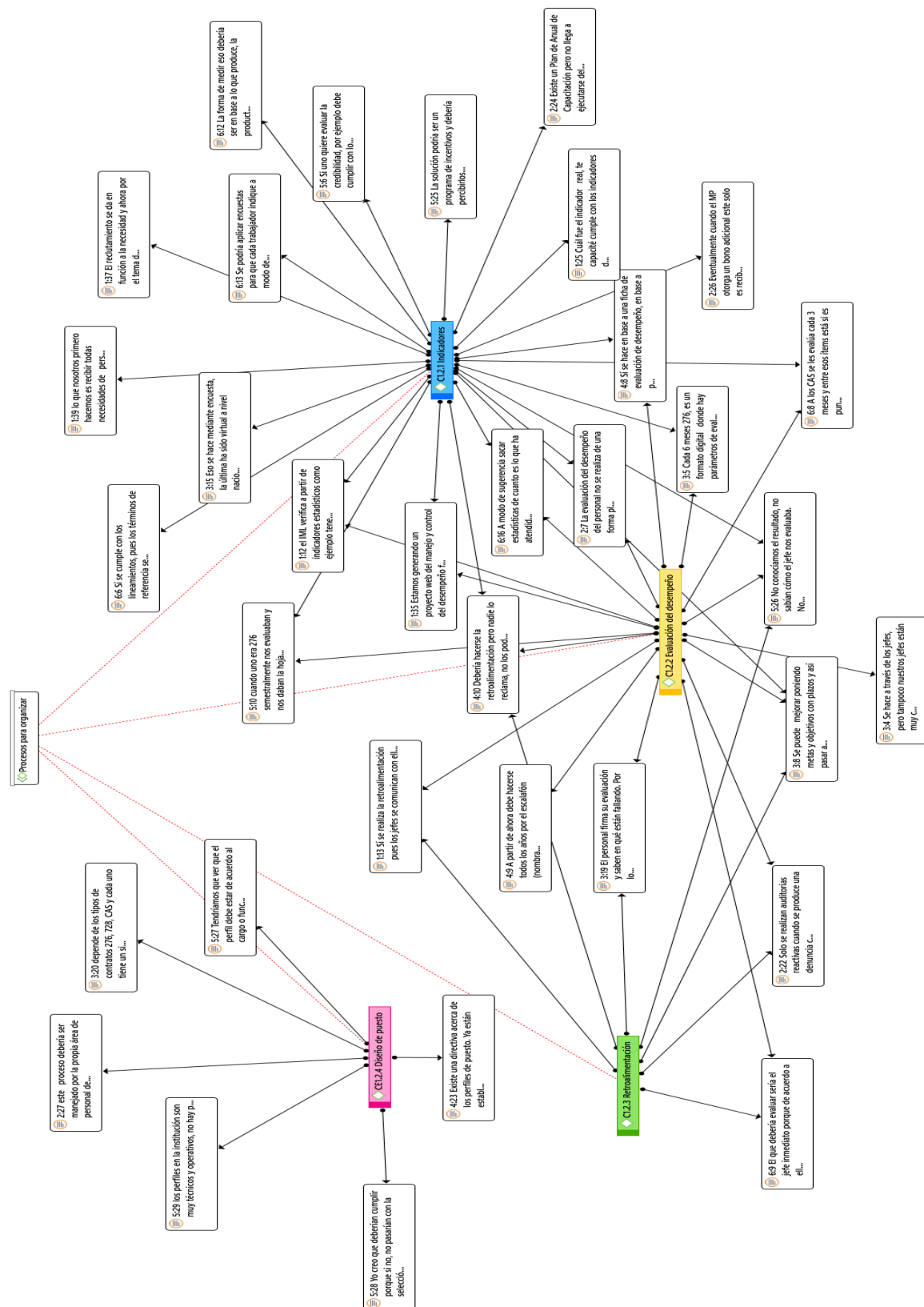


Figura 3. Proceso para organizar al personal



Basado en el marco teórico, se entiende por indicador a aquella valoración cuantitativa que significa una característica de todo el sistema organizacional de la institución; representando la aceptación y/o la conformidad de que la aplicación de ciertos programas, resulten ser efectivos y adecuados para la organización. Tienen diferentes características como son la medición, sin sesgo, aceptados y de clara explicación (Franklin, 2007). Cabe destacar que esta valoración puede ser también cualitativa, es decir aplicarla con temáticas del medio externo, trascendencia entre otros (Gonzáles, 2004).

La teoría que se relaciona con este indicador es la teoría del desarrollo organizacional; la cual hace hincapié que, frente a la innovación por cambios en el ambiente, la organización se adaptará a ello y asumirá el reto basado en 3 eventos: el primero de ellos corresponde a la recopilación de información, seguido por el diagnóstico situacional y finalmente la intervención (Chiavenato, 2011); es decir que, para que estos eventos se desarrollen a cabalidad se requiere una base informativa en relación a indicadores.

En la entrevista mencionaron nombres de algunos de estos indicadores aplicados a diferentes actividades de la institución: “La solución podría ser un programa de incentivos y debería percibirlos a base de metas establecidas ... ejemplo entrega de post facto en una semana... Si uno quiere evaluar la credibilidad, por ejemplo, debe cumplir con los plazos de entrega de trabajo ... cuando uno era 276 semestralmente nos evaluaban y nos daban la hoja para autoevaluar: colaboración, puntualidad, capacidad técnica, responsabilidad, identificación con la institución” (Médico).

“La forma de medir eso debería ser en base a lo que produce, la productividad del trabajador, porque se supone que si el trabajador tiene una dificultad de poder resolver o desarrollar las actividades que le han entregado o encargado es porque de repente tiene cierta limitación en conocimiento”, “No tenemos un método para determinar las necesidades de capacitación ... Se podría aplicar encuestas”, “los términos de referencia se piden que el postulante cumpla con los requisitos mínimos”, “el IML verifica a partir de indicadores

estadísticos como ejemplo tenemos tres sistemas informáticos que nos dan información del número y los casos que se atendieron”, “A modo de sugerencia sacar estadísticas de cuanto es lo que ha atendido, cuanto me queda como pendiente y saber en qué está fallando ese servidor”, “A los CAS se les evalúa cada 3 meses y entre esos ítems está si es puntual, si cumple con las metas trazadas con varios rubros y de acuerdo a eso se tiene una valoración” (RRHH).

“... lo que nosotros primero hacemos es recibir todas necesidades de personal a nivel nacional, luego verificamos a nivel estadístico la carga laboral de las DML”, “Estamos generando un proyecto web del manejo y control del desempeño frente al manejo y control de los recursos, el personal no solo se debe evaluar horarios, debe ser eficaz y eficiente, de qué manera se usan los recursos, un tipo inventario de qué recursos usan en relación con las atenciones que realizan, una base de datos completo con datos reales. Cuál fue el indicador real, te capacité cumple con los indicadores demostrar que lo que capacité me ayudó en los indicadores” (ADM).

“... en el caso de los CAS es más subjetivo de comportamiento de relaciones humanas. El del 276 es de conocimiento, aprendizaje, grado de responsabilidad ante sus funciones” (GEOPER).

“Sí se hace en base a una ficha de evaluación de desempeño, en base a porcentajes, lo evalúa el jefe inmediato” (JN).

“... debería permitirse recibir una gratificación de acuerdo al cumplimiento de metas de acuerdo al diseño de un presupuesto por resultados que beneficiaría a la organización y a los trabajadores”, “Se realiza una encuesta nacional de necesidades de capacitación dirigidas a todo el personal, sus requerimientos son recopilados, ordenados y se les asigna una prioridad de acuerdo a varios factores que incluyen los requerimientos priorizados de ciertos peritajes, de lo requerido por los usuarios externos y al plan de desarrollo de la organización” (OGC).

Es de fácil entender que, una organización sí se debe trabajar basados en indicadores, desde el ingreso de un personal, así como el requerimiento de una capacitación. La formulación de estos indicadores deberá formar parte de las políticas de la empresa, los cuales serán flexibles y tendientes al cambio según necesidad y situación. Para dicha formulación es recomendable que sean definidos en equipos de trabajo que incluyan a los profesionales que realizan la mano de obra y son la base de la organización.

Evaluar el desempeño del personal comprende a aquella calificación que se le asigna a un profesional en virtud de las labores que va realizando, esta evaluación debe estar establecida dentro del plan operativo de la institución. Es de gran ayuda pues a través de ella, se realiza el feedback de las actividades que cada uno de los profesionales va realizando, permitiendo reparar y optimizar la producción. Puede realizarlo cualquier nivel jerárquico e incluso el mismo profesional (Chiavenato, 2009). Para su aplicación se requiere establecer parámetros claros de calificación, las cuales medirán los trabajos que se realizaron (Griffin y Ebert, 2005). Se sigue esta línea basado en la teoría comportamental, en donde una de sus características es establecer que un profesional sea capaz de realizar sus actividades y mejore sus actividades o productividad en base a las notificaciones e informes que le realicen, estas serán asumidas y analizadas según criterio del propio profesional (Chiavenato, 2011) en pocas palabras el feedback del jefe inmediato superior o equipo evaluador.

Durante el proceso de la entrevista varios de ellos nos refirieron el procedimiento de este proceso: “Cada 6 meses los 276, es un formato digital donde hay parámetros de evaluación de responsabilidad, conocimiento, en el caso de los CAS es más subjetivo de comportamiento de relaciones humanas. El del 276 es de conocimiento, aprendizaje, grado de responsabilidad ante sus funciones. El personal firma su evaluación y saben en qué están fallando”, “Las evaluaciones de desempeño deberían ser ventajas, pero siempre y cuando se le haga un seguimiento intenso. Se puede mejorar poniendo metas y objetivos con plazos y así pasar a siguientes fases durante el primer año, por ejemplo, retroalimentar sus errores, hacerles también auditorias para la calidad más no

punitivos. Se hace a través de los jefes, pero tampoco nuestros jefes están muy capacitados y a todos les ponen notas altas que pareciera que no lo merecen” (GEOPER).

“Sí se hace en base a una ficha de evaluación de desempeño, en base a porcentajes, lo evalúa el jefe inmediato, .... no los podemos despedir si el calificativo es bajo, el proceso es largo” ... “A partir de ahora debe hacerse todos los años por el escalafón (nombramiento) que se hará cada año. Se evalúan a los CAS cada 3 meses y a los 276 contratados cada 6 meses” (JN).

“La evaluación del desempeño del personal no se realiza de una forma planificada. Sus intervenciones responden a observaciones puntuales en base a quejas o denuncias de los usuarios. Solo se realizan auditorias reactivas cuando se produce una denuncia contra algún trabajador, no existen auditorias preventivas. No existe una auditoria programada” (OGC).

“A modo de sugerencia sacar estadísticas de cuanto es lo que ha atendido, cuanto me queda como pendiente y saber en qué está fallando ese servidor. Debería ser cada mes o cada 2 meses o plazos que se puedan establecer. Las ventajas de la evaluación del desempeño sería el de mejorar el servicio que prestan, la calidad del servicio o el producto. Las desventajas que tendríamos sería la no retroalimentación, sólo a un número limitado de profesionales” ... “El que debería evaluar sería el jefe inmediato porque de acuerdo a ello podría indicar los resultados que está teniendo con el servidor que está asignado a su despacho” ... “A los CAS se les evalúa cada 3 meses y entre esos ítems está si es puntual, si cumple con las metas trazadas con varios rubros y de acuerdo a eso se tiene una valoración. Antes si se evaluaba a los 728 ahora como es un régimen privado es decir al tipo indeterminados, ahora es automático, ya no pasan otro filtro que vendría a ser las evaluaciones” (RRHH).

“... el IML verifica a partir de indicadores estadísticos como ejemplo tenemos tres sistemas informáticos que nos dan información del número y los casos que se atendieron. Además, que son reportados por los jefes inmediatos

todo ello supervisado por Gerencias de Operaciones. Estamos generando un proyecto web del manejo y control del desempeño frente al manejo y control de los recursos, el personal no solo se debe evaluar horarios, debe ser eficaz y eficiente, de qué manera se usan los recursos, un tipo inventario de qué recursos usan en relación con las atenciones que realizan, una base de datos completo con datos reales” (ADM).

“Cuando uno era 276 semestralmente nos evaluaban y nos daban la hoja para autoevaluar: colaboración, puntualidad, capacidad técnica, responsabilidad, identificación con la institución. No conocíamos el resultado” ... “Hay ventajas si son para mejorar, pero para que tengan resultados de mejora deben poner metas y orientar en qué debía mejorar; recomendaciones y plazos, para cumplir las recomendaciones, si no funciona se espera mejorar” (Médico).

La evaluación del desempeño no debe ser tomado a la ligera o considerado como último eslabón; por el contrario, debe ser considerado como uno de nuestros primeros procesos aliados, si es que pensamos ser una institución competitiva y con tendencia al cambio positivo. Se debe enfatizar que esta evaluación forme parte de la dinámica organizacional, plasmada como actividad de rutina o programada en el plan operativo anual de la institución. Los beneficios que obtendremos luego de su aplicación se verán reflejados en cada uno de los estándares de calidad que aplicaremos y reforzaremos con miras en que tanto nuestro usuario interno y externo se sienta satisfecho con lo recibido y realizado.

El proceso feedback o retroalimentación se realiza entre un emisor y un receptor, sobre aquel documento que contiene el informe obtenido de proceso de la evaluación, donde observaron las actividades del receptor. Permite aplicar una dinámica de comunicación entre los intervinientes, de manera verbal o no verbal. Si este proceso se plasma dentro del plan de operaciones de la institución, se realiza en el tiempo inmediato y se entra en una actividad específica, el éxito de la empresa está casi garantizado (Cabello et al., 2015). Relacionada directamente con la teoría comportamental, cuya característica es permitir que cada uno de las

personas que laboran en la institución optimice los resultados de sus actividades basado en informes objetivos de verificación y relación recíproca, las cuales serán interiorizadas según enfoque de cada profesional (Chiavenato, 2011) es decir estamos frente al feedback el cual busca la mejora continua de la calidad. Los entrevistados hicieron las siguientes observaciones en este proceso:

“Sí se realiza la retroalimentación pues los jefes se comunican con ellos, pero es de manera parcial no se hace a todos, también se quejan de los jefes y allí hacemos la investigación” (ADM).

“A partir de ahora debe hacerse todos los años por el escalafón (nombramiento) que se hará cada año. Se evalúan a los CAS cada 3 meses y a los 276 contratados cada 6 meses” (JN).

“El personal firma su evaluación y saben en qué están fallando. Por lo tanto, la retroalimentación cae sobre el evaluado pues al ser personas adultas y al saber que están mal debe corregirlos. Muchos de ellos no aceptan sus calificaciones a pesar de que se les comunica. Las evaluaciones de desempeño deberían ser ventajas, pero siempre y cuando se le haga un seguimiento intenso ... Se puede mejorar poniendo metas y objetivos con plazos y así pasar a siguientes fases durante el primer año, por ejemplo, retroalimentar sus errores, hacerles también auditorias para la calidad más no punitivos (GEOPER).

“No conocíamos el resultado, no sabían cómo el jefe nos evaluaba. No teníamos derecho a reclamo. No nos entregaban una copia. No había retroalimentación para poder corregir. Hay ventajas si son para mejorar, pero para que tengan resultados de mejora deben poner metas y orientar en qué debía mejorar; recomendaciones y plazos, para cumplir las recomendaciones, si no funciona se espera mejorar” (Médico).

“Solo se realizan auditorias reactivas cuando se produce una denuncia contra algún trabajador, no existen auditorias preventivas. No existe una auditoria programada. No existen procesos de retroalimentación en las evaluaciones que

se realizan” (OGC).

“El que debería evaluar sería el jefe inmediato porque de acuerdo a ello podría indicar los resultados que está teniendo con el servidor que está asignado a su despacho. A los CAS se les entrega una copia después que ha sido visado por presidencia. No se está aplicando la retroalimentación de la evaluación” (RRHH).

Como indicador de calidad y de mejora continua, debe realizarse en todos los procesos de la organización. Su aplicación permitirá que el profesional sepa objetivamente si las actividades que está realizando, las está ejecutando bien o con cierto déficit o con retraso, permitirá identificar disconformidades del trabajo e incluso de los mismos profesionales en cuanto a su entorno o actividad que desarrolla; no se usará con el objetivo de sancionar, retirar o quejarse de uno de ellos por el contrario servirá de estrategia organizacional. Por lo tanto, este proceso es un indicador del progreso, desarrollo y comunicación efectiva de la institución.

El diseño de un puesto corresponde a aquel proceso que se encarga de definir y establecer los parámetros o características que deberá tener cada uno de los puestos de trabajo que se piensa convocar o ya están ocupados, relacionados íntimamente con la política y lineamientos de la organización; su adecuada aplicación permitirá que los profesionales laboren conforme a lo requerido (Alles, 2007). Las teorías que se relacionan con este proceso; son la teoría estructuralista, la cual nos explica que el profesional es un ser organizacional capaz de realizar varios papeles a la vez e incluso en diferentes entidades (Chiavenato, 2011) por lo tanto si el diseño del puesto que le asignaron va acorde con su preparación y expectativas de desarrollo la organización se expandirá y consolidará; y la teoría de los sistemas que indica que el hombre es un ser funcional en constante interacción e intercambio con el medio externo (Chiavenato, 2011) corroborando así que un profesional se adaptará al diseño del puesto donde le asignen pues es su naturaleza y que este puesto esté relacionado con las características del personal.

A la entrevista nos informaron: “Tendríamos que ver que el perfil debe estar de acuerdo al cargo o función, se debe seguir ese perfil. Hay un perfil del servidor público (que menciona que la persona es honesta, laboriosa, tiene conocimiento) ... los perfiles en la institución son muy técnicos y operativos, no hay perfil de valores o ética, si lo hubiera le cambiamos el rostro a la institución ... Yo creo que deberían cumplir porque si no, no pasarían con la selección. El fiscal (presidente del comité) nos preguntaba cuáles eran los perfiles, ejemplo: los psicólogos armaron un perfil dirigido a su labor” (Médico).

“... depende de los tipos de contratos 276, 728, CAS y cada uno tiene un sistema de remuneración diferente para las profesiones” (GEOPER).

“Existe una directiva acerca de los perfiles de puesto. Ya están establecidos, elaborados y autorizados por la Resolución de la Fiscalía de la Nación” (JN).

“... este proceso debería ser manejado por la propia área de personal de Medicina Legal, que es la que debería formular el perfil y orientar el reclutamiento a las necesidades específicas que solo nuestra institución conoce” (OGC).

Con las teorías mencionadas nos damos cuenta que el diseño de un puesto no puede ser totalmente rígido o permanente en el tiempo, se comprueba que el ser humano es un ser de cambio, de adaptación y de tipo organizacional por naturaleza. Debo mencionar que frente a la competitividad y constante cambio del entorno que incluye a la tecnología de las comunicaciones; los diseños de cada uno de los puestos también pueden ser tendientes a cambiar y adaptarse a las necesidades de la organización, así como lo hace el ser humano; dependerá mucho del equipo de gestión que lidere el cambio, los lineamientos y las políticas de la institución.



### 3.4 Proceso para recompensar al personal de la división médico legal II del Callao, 2018

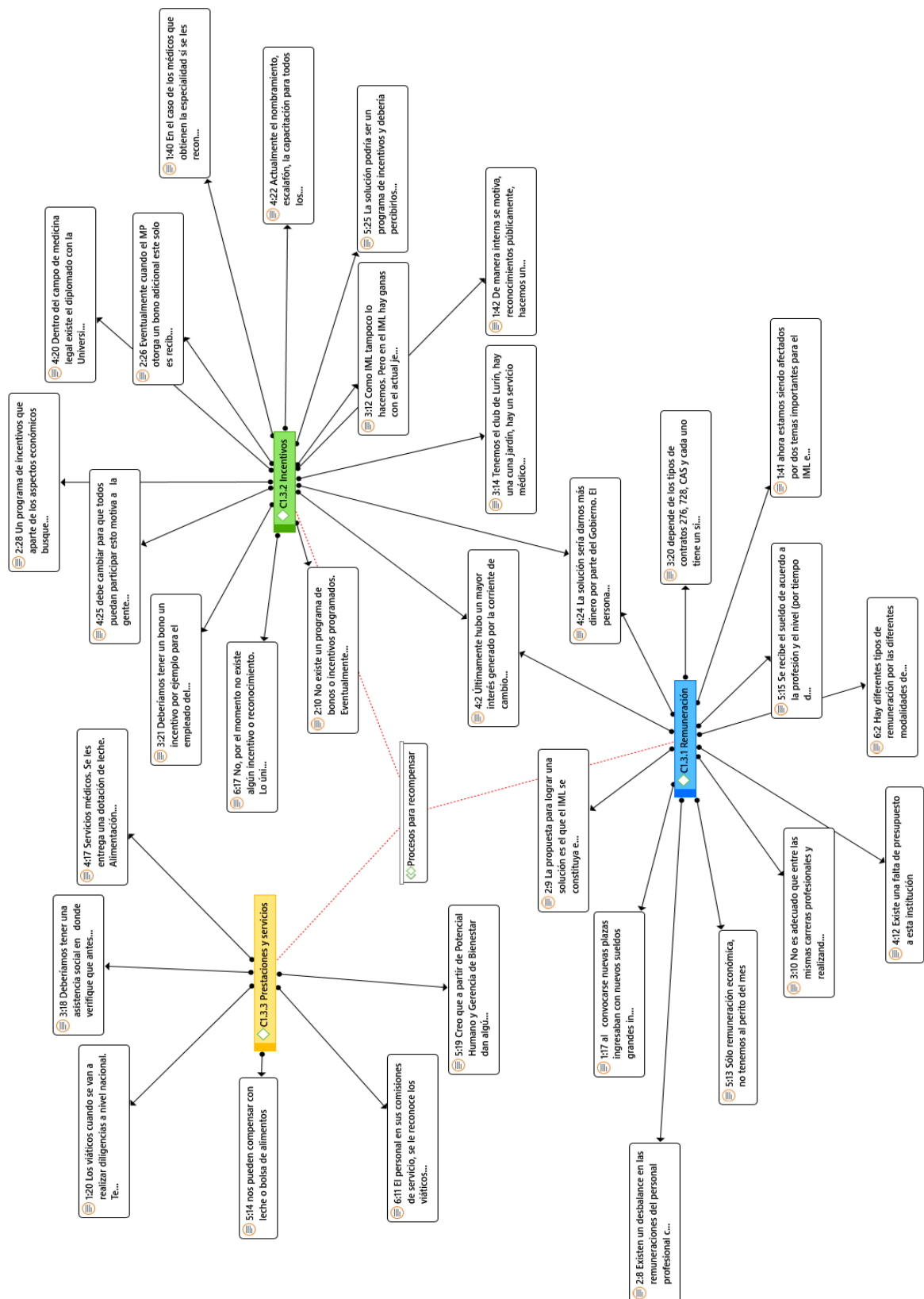


Figura 4. Proceso para recompensar al personal

La remuneración es característica del proceso encargado para recompensar a las personas por el trabajo realizado, en la cual le ha demandado tiempo y dedicación muchas veces exclusiva, se espera que ésta sea entregada según el esfuerzo empeño ejecutado. Incluye el salario básico, algunos bonos, alimentos, etc. (Chiavenato, 2009). Constituye un arma compleja, pues el gestor del talento humano deberá tener un plan para evitar la fuga de profesionales cuando en la misma entidad hay variación de salarios (Griffin y Ebert, 2005).

La teoría de la administración es la que más se relaciona con la remuneración, pues en ella hacen hincapié que el trabajador tenía sólo el objetivo de producir y por ese producto obtenía dinero, mellando incluso las relaciones interpersonales, su satisfacción y el hecho de cubrir sus principales necesidades (Medina y Ávila, 2002). Se reforzó posteriormente con una publicación donde explicaron que, si al hombre le ofrecen más dinero, estarán motivados y podrán producir más productos de lo que habitualmente estaban acostumbrados (Griffin y Ebert, 2005).

Los hallazgos que se obtuvieron en las entrevistas fueron: “Depende de los tipos de contratos 276, 728, CAS y cada uno tiene un sistema de remuneración diferente para las profesiones” (GEOPER).

“La solución sería darnos más dinero por parte del Gobierno. El personal debe estar contento con su trabajo, debe tener un estímulo o motivación. Últimamente hubo un mayor interés generado por la corriente de cambio del IML, este cambio está dado por la mayor participación de los profesionales, la gestión del IML, reconocimiento de posibilidades de mejora, la valoración económica. Existe una falta de presupuesto a esta institución” (JN).

“La propuesta para lograr una solución es el que el IML se constituya en una unidad ejecutora que le permita manejar estos procesos de acuerdo a ley. Existen un desbalance en las remuneraciones del personal profesional con respecto a lo que señala la ley, este desbalance se debe al poco interés que la Gerencia de Personal y las Gerencias encargadas de Ministerio Público. No es

adecuado que entre las mismas carreras profesionales y realizando las mismas actividades no es adecuado percibir de manera diferente. Lo que se está gestionando es que las leyes sean aplicadas para que entre los profesionales ganen su sueldo de una manera justa” (OGC).

“Al convocarse nuevas plazas ingresaban con nuevos sueldos grandes incrementos provocando una disparidad grande de sueldos entre los antiguos y los nuevos entonces se genera una disparidad, por ello no podíamos permitir que los médicos antiguos se vayan. Ahora estamos siendo afectados por dos temas importantes para el IML es la aplicación de la Ley 1153 y el escalafón. Pues antes el personal no postulaba a pesar de las plazas, o postulaba era gente sin experiencia, gente que sólo iba a estar 3 meses o gente desmotivada y esa experiencia que obtenían se iban ante mejoras ofertas” (ADM).

“Hay diferentes tipos de remuneración por las diferentes modalidades de servicio, que va en contra del derecho laboral. Las remuneraciones se perciben conforme al régimen como en el CAS es su sueldo y el aguinaldo en julio y diciembre y para los 276 contratados y 728 bonos mensuales fiscales, pero los 276 nombrados no. Pero son permanentes” (RRHH).

“Sólo remuneración económica, no tenemos al perito del mes. Se recibe el sueldo de acuerdo a la profesión y el nivel (por tiempo de servicio). El que gana más son los médicos Cas y los que gana menos son los asistentes administrativos” (Médico).

Es sorprendente conocer que en una misma institución existan diferentes salarios para las mismas profesiones, actividades y responsabilidades; si bien es cierto existe un sueldo básico, éste no logra cubrir todas las necesidades que tiene un colaborador. Otorgarle una partida económica al colaborador denota que el esfuerzo realizado y el compromiso involucrado valió la pena de ejecutarlo, expresa que la institución reconoce y gratifica el esfuerzo realizado.

Los incentivos se refieren al hecho de motivar aquellas labores realizadas o por generar ideas innovadoras por parte de los profesionales, conlleva a que una institución cuente con un programa de incentivos económicos o académicos o vacacionales; para lograr que ellos trabajen en mejora de la entidad donde se labora (Chiavenato, 2009). La literatura enfatiza que un incentivo económico potencia la productividad y desempeño del profesional (Griffin y Ebert, 2005). La teoría relacionada con los incentivos; es la teoría estructuralista, quien hace referencia a la sociología organizacional analizada desde su enfoque interno que implica a la recompensa como variable del hombre organizacional (Chiavenato, 2011).

Al hacerles las preguntas a los entrevistados ellos refirieron que: “La solución sería darnos más dinero por parte del Gobierno. El personal debe estar contento con su trabajo, debe tener un estímulo o motivación. Últimamente hubo un mayor interés generado por la corriente de cambio del IML, este cambio está dado por la mayor participación de los profesionales, la gestión del IML, reconocimiento de posibilidades de mejor, la valoración económica. Actualmente el nombramiento, escalafón, la capacitación para todos los profesionales remunerada con pago de cursos. En el 2015 tenían licencia sin goce de haber, excepcionalmente lo tenían. Tiene que haber un presupuesto para pasantías internacionales para médicos y no médicos. Dentro del campo de medicina legal existe el diplomado con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Está en proyectos más cursos, diplomados, para su posterior difusión. Empleado del mes. Debe cambiar para que todos puedan participar esto motiva a la gente, evitar que siempre sean las mismas personas” (JN).

“Tenemos el club de Lurín, hay una cuna jardín, hay un servicio médico sólo para consulta, pero ni siquiera es unidad básica como par control de funciones vitales, no se puede suturar. Como IML tampoco lo hacemos. Pero en el IML hay ganas con el actual jefe, pues él es docente, está en la línea de investigación, de los cursos. Al inicio se hacía para el personal que trabajaba bien, pero la idea es darle a todos los que intentan estudiar es darle las facilidades lo que no había antes. Deberíamos tener un bono un incentivo por ejemplo para el

empleado del mes los que no tuvieron ninguna queja” (GEOPER).

“De manera interna se motiva, reconocimientos públicamente, hacemos un compartir interno, o cuando cumplimos metas nos vamos a almorzar. En el caso de los médicos que obtienen la especialidad sí se les reconoce económicamente por el IML, presentando sus documentos después de un proceso. A nivel del IML como jefatura no existe un programa a ese nivel no podemos genera propios incentivos. A mi parecer el MP debería generar becas o pasantías internacionales o beneficios para capacitarse más pues generará beneficios a la institución (ADM)”.

“La solución podría ser un programa de incentivos y debería percibirlos a base de metas establecidas en base a nuestros clientes: los fiscales, el público, en base a metas. Ejemplo entrega de post facto en una semana. Dicha propuesta de incentivos podría ser similar a la que dan al personal de las empresas privadas” (Médico).

“Eventualmente cuando el MP otorga un bono adicional este solo es recibido por el personal contratado por la modalidad 728 y Cas, no por los 276. El personal del régimen 276 solo recibe un sueldo completo al cumplir 25 y 30 años de servicios como gratificación. Este tratamiento es inadecuado, debería permitirse recibir una gratificación de acuerdo al cumplimiento de metas de acuerdo al diseño de un presupuesto por resultados que beneficiaría a la organización y a los trabajadores. Un programa de incentivos que aparte de los aspectos económicos busque la revalorización del trabajado a través de programas de capacitación y reconocimiento a la labor que desarrollan sería fundamental. No existe un programa de bonos o incentivos programados. Eventualmente se ha realizado el pago de un bono anual” (OGC).

“No, por el momento no existe algún incentivo o reconocimiento. Lo único que tenemos es para las personas que tienen un periodo de antigüedad presentado servicios le entregan una placa o pin cuando están por cesar. La propuesta es que debería hacerse un reconocimiento, de repente no económico

porque genera un prejuicio en el presupuesto, pero de repente organizar una ceremonia una reunión donde se le entrega un diploma, un reconocimiento por la labor porque la persona ha sobresalido, posibilidad de mejores ambientes acondicionados que a pesar de las limitaciones ha avanzado y le damos la logística” (RRHH).

Al existir en una misma institución diferentes remuneraciones para las mismas actividades, era lógico pensar que no podían contar con un programa de incentivos que puedan motivar a sus colaboradores, lo cual fue corroborado por los mismos profesionales de la institución. Si los gestores de las organizaciones tomaran la determinación e iniciativa de dar marcha a este indicador, queda por seguro y asentado que la organización progresará, será tomada en cuenta con una entidad innovadora pues los colaboradores estarán satisfechos con lo que realicen, ya que sentirán que la institución los reconoce, no como mano de obra sino como parte de la misma.

Como parte de las políticas internas de la institución tenemos a las prestaciones y servicios las cuales tiene como objetivo primordial que el recurso humano no renuncie, por el contrario, busca además atraer más talentos; es una manera de remuneración que está incluida dentro del plan organizacional. Existen planes de este tipo de servicios desde la asistencia de salud hasta la pensión de jubilados. Implica que con estos servicios se pueda cubrir algunas necesidades básicas que requiere el profesional (Chiavenato, 2009).

La teoría que se enlaza con las prestaciones y servicios coincide con la anterior, es decir con la teoría estructuralista, la cual siempre enfatiza y hace mérito a la sociología de la organización, tiene múltiples enfoques de estudio, pero destaca aquella que desde el punto de vista intra organizacional hace de la variable recompensas una opción, que permite que el hombre sea un ser dinámico y organizacional (Chiavenato, 2011).

Los entrevistados señalaron que sí cuentan con prestaciones y servicios por parte de la institución, detallaremos algunas de estas prestaciones: “Servicios

médicos, se les entrega una dotación de leche. Alimentación al personal que está de guardia. Club de esparcimiento del MP en Lurín. Campañas de salud. Convenios con instituciones para descuentos en evaluaciones oftalmológicas, oncológicos” (JN).

“Deberíamos tener una asistencia social en donde verifique que antes de irse de vacaciones debemos hacernos un examen general de salud y de la misma manera al regresar” (GEOPER).

“Los viáticos cuando se van a realizar diligencias a nivel nacional. Tenemos beneficios como entrega de leche al personal del IML expuesta al riesgo para el beneficio de nutrición. Cuna del MP para los trabajadores. Atención médica, odontología, campañas de salud” (ADM).

“Nos pueden compensar con leche o bolsa de alimentos. Creo que a partir de Potencial Humano y Gerencia de Bienestar dan algún beneficio como campaña de salud, chequeos médicos, entradas a cine a tarifas reducidas, tarifas corporativas, préstamos de dinero, tarjetas de crédito, crédito en casas comerciales, el aval es el MP como garantía tienen la indemnización de nosotros” (Médico).

“El personal en sus comisiones de servicio, se le reconoce los viáticos, que cubre su movilidad o pasaje y estadía con alimento. Existe lo que es la guardería “la cuna jardín” del ministerio público que solamente existe en la sede central y hay pocos cupos no se da abasto para cubrir todas las necesidades. Hay un proyecto que en cada distrito se pueda contar con ello, quizá hacer un convenio con el gobierno regional para gestionar una cuna para que los trabajadores no tengan problemas de ausentarse para atender a sus hijos menores. Otras prestaciones son las asistencias médicas que también está centralizada, existe el “tópico” a nivel de la central el consultorio médico que abarca la parte psicológica, odontológica que está en la central, a nivel de los distritos fiscales no existe. Descentralizado hay campañas para promocionar o dar a conocer de algunos servicios o algunos convenios que existen ya sea con

clínicas, con bancos, agencias financieras o centros de esparcimiento o entretenimiento como cines o juegos, licencias por maternidad. Se han hecho campañas de salud para saber si están elevados los triglicéridos, glucosa, estrés” (RRHH).

Las prestaciones y servicios que se otorgan a los colaboradores de una organización por la labor realizada resulta ser motivador y alentador para que el trabajo que ellos vienen realizando resulte ver fructífero y gratificante tanto para el desarrollo de la institución como para el logro personal; pues el hecho que los gestores reconozcan que la labor realizada por cada uno de ellos es sobresaliente e incluso reconocida por la institución generará mayor apego a lo que viene realizando y gestando innovaciones para un futuro prometedor.

### **3.5 Proceso para desarrollar al personal de la división médico legal II del Callao, 2018**

Realizar el diagnóstico de una necesidad, es aquella estrategia dinámica y activa que busca identificar la información mínima que se requiere para dar marcha a un programa o actividad que se quiera desarrollar; de fácil uso, garantiza el ahorro de costos y tiempo. Se convertirá en la base de todos los lineamientos e indicadores incluso los de evaluación de los programas a realizar (Reza, 2006). Basada en la teoría de los nuevos enfoques en donde la acción de las necesidades y deseos del cliente es un punto tomado en cuenta para alentar en la competitividad de la organización (Chiavenato, 2011).

Eso se hace mediante encuesta, la última ha sido virtual a nivel nacional. Entre las cuales se ha pedido al personal enviar sus temas para la realización de un taller que hicimos recientemente. El plan de capacitación se está realizando actualmente” (GEOPER).



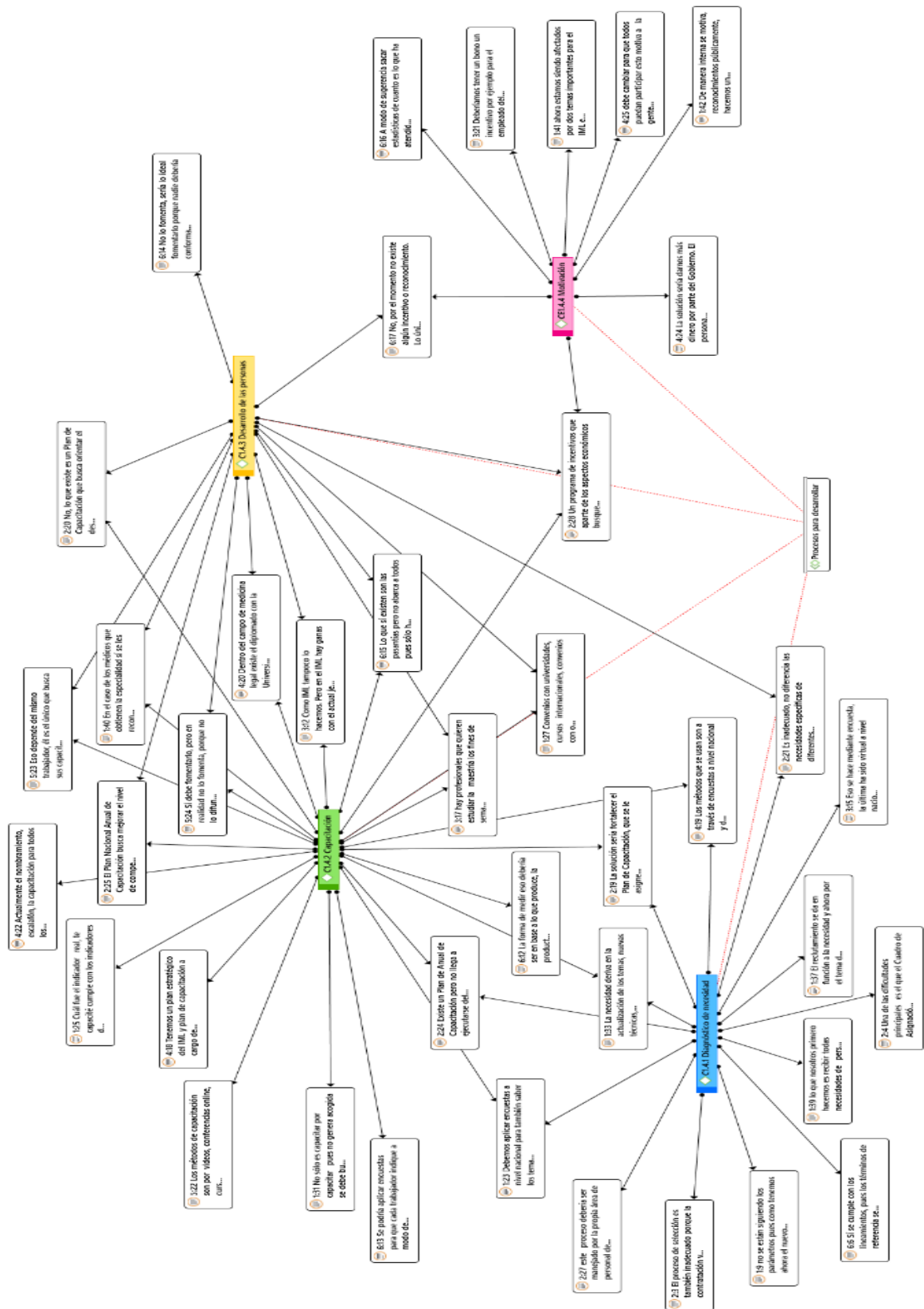


Figura 5. Proceso para desarrollar al personal

“La solución sería fortalecer el Plan de Capacitación, que se le asigne mayores recursos a la ejecución del Plan, una participación más activa del personal al requerir sus necesidades de capacitación. Existe un Plan de Anual de Capacitación, pero no llega a ejecutarse del todo por las limitaciones de presupuesto. Se realiza una encuesta nacional de necesidades de capacitación dirigidas a todo el personal, sus requerimientos son recopilados, ordenados y se les asigna una prioridad de acuerdo a varios factores que incluyen los requerimientos priorizados de ciertos peritajes, de lo requerido por los usuarios externos y al plan de desarrollo de la organización” (OGC).

“Sí se cumple con los lineamientos, pues los términos de referencia se piden que el postulante cumpla con los requisitos mínimos de acuerdo a la necesidad que existe y el lugar, donde va a prestar el servicio y eso sí se tiene que cumplir, el filtro va en base a su hoja de vida anexados con sus documentos en la cual certifican que cumplan con lo mínimo ya sea experiencia laboral en la rama o especialidad. Si es que no entregan la declaración jurada, es necesario que lo sustente (RRHH).

Durante la entrevista mencionaron, que: “Los métodos que se usan son a través de encuestas a nivel nacional y directivas para captar al personal” (JN).

“La necesidad deriva en la actualización de los temas, nuevas técnicas, innovaciones, además que la compra de equipos requiere nuevos conocimientos.

Sí se genera un plan de capacitación en el área de Calidad. Se está haciendo cada vez más activa. Nos reunimos todas las gerencias con jefatura, pero el encargado es calidad quien recoge la información a nivel nacional. Debemos aplicar encuestas a nivel nacional para también saber los temas que quieran conocer, es importante enfatizar en la investigación, no se están siguiendo los parámetros pues como tenemos ahora el nuevo código procesal penal por necesidad se contrata personal y no por la necesidad del servicio” (ADM).

La aplicación de una encuesta para toda la organización, para los mismos servicios e incluso para las mismas actividades, con el afán de poder identificar en que estamos fallando y en qué debo mejorar no garantiza que sea el camino correcto. La institución debe identificar y aplicar otras estrategias para tomar esta información, plasmarla en el plan operativo y posteriormente ejecutarla con todos los recursos que cuente en ese momento, si no los tuviera se debe realizar la gestión para obtenerlo; el punto es porque no se logra identificar a cabalidad los reales requerimientos.

La capacitación es aquella ruta indispensable que se sigue para lograr el óptimo desempeño laboral. Aplicando este indicador cada uno de los colaboradores mejorará y obtendrá nuevas capacidades y aptitudes que lo harán competitivo y productivo, siempre enfocados en el desarrollo organizacional (Chiavenato, 2009). Sustentado por la teoría de los nuevos enfoques, donde para la competitividad organizacional se debe aplicar y sostener el aprendizaje continuo de los colaboradores (Chiavenato, 2011).

Este proceso debería ser manejado por la propia área de personal de Medicina Legal, que es la que debería formular el perfil y orientar el reclutamiento a las necesidades específicas que solo nuestra institución conoce. El proceso de selección es también inadecuado porque la contratación va dirigida a cubrir las necesidades de emergencia y no una planificación racional. Una de las dificultades principales es que en el Cuadro de Asignación de Personal no se ha ajustado y actualizado a los nuevos requerimientos de la Institución. Es inadecuado, no diferencia las necesidades específicas de diferentes grupos profesionales y administrativos y tampoco tiene continuidad” (OGC).

Lo que nosotros primero hacemos es recibir todas necesidades de personal a nivel nacional, luego verificamos a nivel estadístico la carga laboral de las DML, si existe esa necesidad, se eleva el documento a la oficina de potencial humano para que se genere todo el proceso de contratación. Este proceso tiene diferentes etapas desde la necesidad. El reclutamiento se da en función a la necesidad y ahora por el tema del nuevo código procesal penal se genera una

mayor necesidad de profesionales, equipos, laboratorios. Considero que no es adecuada la manera de reclutar, lo primero que deben hacer es buscar información en las DML y con la población para verificar la verdadera necesidad” (ADM).

Los entrevistados refirieron que: “Los métodos que se usan son a través de encuestas a nivel nacional y directivas para captar al personal. Dentro del campo de medicina legal existe el diplomado con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Está en proyectos más cursos, diplomados, para su posterior difusión ... la capacitación para todos los profesionales remunerada con pago de cursos. Tiene que haber un presupuesto para pasantías internacionales para médicos y no médicos. Tenemos un plan estratégico del IML y plan de capacitación a cargo de la Oficina de Garantía de la Calidad. El plan es anual, internacional, nacional, regional” (JN).

“La solución sería fortalecer el Plan de Capacitación, que se le asigne mayores recursos a la ejecución del Plan, una participación más activa del personal al requerir sus necesidades de capacitación. Existe un Plan de Anual de Capacitación, pero no llega a ejecutarse del todo por las limitaciones de presupuesto. Se realiza una encuesta nacional de necesidades de capacitación dirigidas a todo el personal, sus requerimientos son recopilados, ordenados y se les asigna una prioridad de acuerdo a varios factores que incluyen los requerimientos priorizados de ciertos peritajes, de lo requerido por los usuarios externos y al plan de desarrollo de la organización. Un programa de incentivos que aparte de los aspectos económicos busque la revalorización del trabajador a través de programas de capacitación y reconocimiento a la labor que desarrollan sería fundamental. No, lo que existe es un Plan de Capacitación que busca orientar el desarrollo profesional. No existen actualmente, lo que se dictan son cursos de desarrollo personal en forma esporádica. El Plan Nacional Anual de Capacitación busca mejorar el nivel de competencia del personal. Asistí a dos fueron adecuadas, pero no suficientes. Se requeriría que en algunas capacitaciones no solo se desarrollaran a través de una conferencia o un taller sino de un curso más prolongado como un diplomado” (OGC).

“La necesidad deriva en la actualización de los temas, nuevas técnicas, innovaciones, además que la compra de equipos requiere nuevos conocimientos. Sí se genera un plan de capacitación en el área de Calidad. Se está haciendo cada vez más activa. Nos reunimos todas las gerencias con jefatura, pero el encargado es Calidad quien recoge la información a nivel nacional. Debemos aplicar encuestas a nivel nacional para también saber los temas que quieran conocer, es importante enfatizar en la investigación. Convenios con universidades, cursos internacionales, convenios con otras instituciones medico legales. A mi parecer el MP debería generar becas o pasantías internacionales o beneficios para capacitarse más pues generará beneficios a la institución. Cuál fue el indicador real, te capacité cumple con los indicadores demostrar que lo que capacité me ayudó en los indicadores. No sólo es capacitar por capacitar pues no genera acogida se debe buscar el impacto que pueda generar” (ADM).

“La forma de medir eso debería ser en base a lo que produce, la productividad del trabajador, porque se supone que si el trabajador tiene una dificultad de poder resolver o desarrollar las actividades que le han entregado o encargado es porque de repente tiene cierta limitación en conocimiento porque de repente es cambiante los temas y si es que uno no está en constante capacitación entonces ese es un punto álgido es necesario que la institución le otorgue ese beneficio. No tenemos un método para determinar las necesidades de capacitación. Lo que sí existen son las pasantías, pero no abarca a todos pues sólo hay para el sistema fiscal y poco al médico. Que las pasantías o rotaciones sean a nivel nacional o accesible a todos los servidores aprovechar el presupuesto que se tiene. Se podría aplicar encuestas para que cada trabajador indique a modo de sugerencias lo que necesita porque en la sede hay varios profesionales médicos, administrativos, sistemas, se debería tocar diferentes temas y el distrito tiene la facultad de poder realizar esas capacitaciones y los puede hacer con convenios o acuerdos con diferentes escuelas” (RRHH).

“Hay profesionales que quieren estudiar la maestría los fines de semana, piden dobles turnos en día de semana para viajar y se les autoriza, pero no está normado, se le da facilidades para que se desarrolle. Como IML tampoco lo

hacemos. Pero en el IML hay ganas con el actual jefe, pues él es docente, está en la línea de investigación, de los cursos. Al inicio se hacía para el personal que trabajaba bien, pero la idea es darle a todos los que intentan estudiar es darle las facilidades lo que no había antes” (GEOPER).

“Sí debe fomentarlo, pero en realidad no lo fomenta, porque no lo difunde eso queda anónimo, capacitación unos pocos, becas en medicina legal no hay becas. Siempre viajan los fiscales, todos han ido. La solución es divulgar los programas de capacitación fuera del país, las personas podrían alcanzar algunas becas, publicidad para postular a ellas” (Médico).

Lo que se debe lograr es que el plan de capacitación que cuenta el IML se ejecute en su totalidad, que gestionen sus propios recursos para aplicarlos para el mejoramiento del recurso humano que tienen; con el avance tecnológico, con la adquisición de nuevos equipos electrónicos y sistemas informáticos es necesario que también los colaboradores estén a la vanguardia del conocimiento e innovación.

El indicador de desarrollo profesional, resulta como efecto directo del proceso anterior es decir de la capacitación, el desarrollo de las personas, se verá reflejado en la oportunidad de tener nuevas perspectivas de mejor tanto personales como profesionales dentro de la institución con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores (Chiavenato, 2009). De igual manera se sustenta la teoría de los nuevos enfoques, la cual establece que, para lograr la competitividad organizacional se debe realizar el aprendizaje continuo de los profesionales (Chiavenato, 2011) este aprendizaje continuo conlleva al desarrollo de las personas.

En la entrevista los informantes expresaron que: “Sí debe fomentarlo, pero en realidad no lo fomenta, porque no lo difunde eso queda anónimo, capacitación unos pocos, becas en medicina legal no hay becas. Siempre viajan los fiscales, todos han ido. La solución es divulgar los programas de capacitación fuera del país, las personas podrían alcanzar algunas becas, publicidad para

postular a ellas. Supongo que deben tener un plan, pero no conozco si hay un gerente” (Médico).

“Dentro del campo de medicina legal existe el diplomado con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Está en proyectos más cursos, diplomados, para su posterior difusión” (JN).

“Es inadecuado, no diferencia las necesidades específicas de diferentes grupos profesionales y administrativos y tampoco tiene continuidad. Un programa de incentivos que aparte de los aspectos económicos busque la revalorización del trabajador a través de programas de capacitación y reconocimiento a la labor que desarrollan sería fundamental. No, lo que existe es un Plan de Capacitación que busca orientar el desarrollo profesional” (OGC).

“Hay profesionales que quieren estudiar la maestría los fines de semana, piden dobles turnos en día de semana para viajar y se les autoriza, pero no está normado, se le da facilidades para que se desarrolle. Como IML tampoco lo hacemos” (GEOPER).

“Convenios con universidades, cursos internacionales, convenios con otras instituciones medico legales” (ADM).

“Lo que sí existen son las pasantías, pero no abarca a todos pues sólo hay para el sistema fiscal y poco al médico. Que las pasantías o rotaciones sean a nivel nacional o accesible a todos los servidores aprovechar el presupuesto que se tiene” (RRHH).

Enfatizar en el desarrollo de los profesionales, permitirá el éxito tanto del colaborador como de la institución, para ello se debe prever un presupuesto sólo para ese rubro además de tener la información mínima de los requerimientos en cuanto a aptitud necesita el colaborador.

Explicar el comportamiento humano en virtud a la búsqueda de cuáles

serían las causas que originaron esa determinada conducta, es el significado de la motivación; éstas causas pueden ser entendidas desde el punto de vista intrapersonal o ambiental (Peña et al., 2006). Las teorías de la administración que se relacionan directamente con la motivación es la teoría de las relaciones humanas y la teoría de la contingencia, en la cual uno de sus enfoques contempla a la motivación dentro de sus lineamientos principales, pues garantizará el equilibrio emocional de las personas que se reflejará en su conducta (Chiavenato, 2011).

En la entrevista nos refirieron que existe carencias en cuanto a la oportunidad de motivar a sus colaboradores, refirieron que: “Un programa de incentivos que aparte de los aspectos económicos busque la revalorización del trabajador a través de programas de capacitación y reconocimiento a la labor que desarrollan sería fundamental” (OGC).

“No, por el momento no existe algún incentivo o reconocimiento. Lo único que tenemos es para las personas que tienen un periodo de antigüedad presentado servicios le entregan una placa o pin cuando están por cesar. La propuesta es que debería hacerse un reconocimiento, de repente no económico porque genera un prejuicio en el presupuesto, pero de repente organizar una ceremonia una reunión donde se le entrega un diploma, un reconocimiento por la labor porque la persona ha sobresalido, posibilidad de mejores ambientes acondicionados que a pesar de las limitaciones ha avanzado y le damos la logística” (RRHH).

“Eso depende del mismo trabajador, él es el único que busca sus capacitaciones porque la institución tiene cupos limitados, no hay una repartición democrática, a veces a dedo, otras veces quienes vallan deben ir en todas las fechas y eso impide que seamos solidarios con las réplicas. Supongo que deben tener un plan, pero no conozco si hay un gerente. Los métodos de capacitación son por videos, conferencias online, cursos virtuales. La solución sería tener más capacitaciones a más personal, como por ejemplo en el colegio médico del Perú (CMP) repiten los cursos y todos pueden acudir en cambio el MP no; en el CMP



es gratuito, no limita el número de participantes, el MP sí limita porque no quieren trabajar” (Médico).

“La solución sería darnos más dinero por parte del Gobierno. El personal debe estar contento con su trabajo, debe tener un estímulo o motivación. Debe cambiar para que todos puedan participar esto motiva a la gente, evitar que siempre sean las mismas personas” (JN).

“Deberíamos tener un bono un incentivo por ejemplo para el empleado del mes los que no tuvieron ninguna queja (GEOPER).

“Ahora estamos siendo afectados por dos temas importantes para el IML es la aplicación de la Ley 1153 y el escalafón. De manera interna se motiva, reconocimientos públicamente, hacemos un compartir interno, o cuando cumplimos metas nos vamos a almorzar” (ADM).

“A modo de sugerencia sacar estadísticas de cuanto es lo que ha atendido, cuanto me queda como pendiente y saber en qué está fallando ese servidor. Debería ser cada mes o cada 2 meses o plazos que se puedan establecer. Sería bueno que cada cierto tiempo interactuemos con los trabajadores para saber si está funcionando bien en el área del trabajo, su ambiente de ser adecuado, no sólo darle metas, depende del clima laboral, uno debe sentirse en un ambiente adecuado” (RRHH).

El costo unitario que originaría la motivación de los profesionales a la institución muchas veces puede ser gratuito, desde una simple palabra de aliento o de gratitud, un apretón de manos y hasta decirle gracias conlleva a que este recurso humano que forma parte de la organización pueda sonreír y sentirse satisfecho con lo que viene realizando, entiende también que la labor que ejecuta es de beneficio para él, para sus compañeros y para la organización. Si nos enfocamos en que toda motivación debe estar ligada con el recurso económico, fracasaremos con el proceso de desarrollar y potenciar el talento humano que tenemos, primero porque no contamos con un plan estratégico y segundo porque

con el presupuesto necesario. Las autoridades como gestores de los talentos que tenemos en la organización, podrían empezar creando un sistema o directiva que cuente con los sub procesos de planificar – aplicar – retroalimentar este proceso de desarrollar al talento humano, a un futuro in mediato permitirá el crecimiento y auge de la sede médico legal como parte del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

## **IV. Discusión**

Constituye un arduo trabajo el macro proceso de la gestión del talento humano, trabajar con el recurso humano no es nada sencillo más aún si no se cuenta con las condiciones y motivaciones para cada uno de los trabajadores; con el pasar del tiempo se tenga previsto o no, se cuenta con herramientas para integrar, organizar, remunerar y desarrollar al profesional; el punto de quiebre es cuando se aplica poco o no se siguen adecuadamente los procedimientos para fomentar el avance del profesional; pues si no los mantenemos en ese rumbo de contrastante mejora, lo más probable es que renuncie y se vaya a la competencia generando un caos, baja productividad e insatisfacción del cliente interno y externo.

Si el área usuaria no participa en el desarrollo o caracterización del perfil del profesional ya genera discomfort en la organización e incluso que el proceso de integración de personal no sea el adecuado. Si a eso le agregamos, que el perfil no incluye una evaluación de cualidades o virtudes, la organización caería en lo monótono y sin desarrollo. Lo cual concuerda con los hallazgos de una institución pública de Pakistán donde se realizó un estudio en la cual el 56% del personal expresó que las actividades que realizaban no estaban acordes con las tareas que en principio se describieron (Ashraf, 2017) esto indica que el perfil que buscaba la institución no iba de la mano con el perfil del puesto que se solicitó al inicio de la convocatoria. Esta investigación permitió demostrar que un adecuado proceso de integración de personal con la definición correcta del perfil, conllevará a la competitividad organizacional; así lo refuerza y también coincide con nuestros hallazgos otro estudio realizado en la ciudad de Huancayo, donde evidenciaron que la estrategia de incorporación de personal obtuvo una correlación de Pearson del 0.67, la cual es significativa para la relación entre la gestión del talento humano y la generación de una entidad competitiva (Rojas, 2016). En esta estrategia de integrar personal, debe considerarse de todas maneras la definición del perfil profesional que se requiere para dicha convocatoria, esto tiene que ir de la mano con las políticas y objetivos de la organización.

El proceso de reclutamiento es aquel utilizado para ganar un profesional en la institución, es necesario que se involucre todo el equipo de gestión de la

organización, puede realizarse de manera interna (en la misma organización, con los mismos profesionales, pero ascendidos o destacados a otras áreas) o externa (con nuevos profesionales) usando diferentes técnicas y vías de reclutamiento novedosos o tradicionales. Este proceso tiene múltiples etapas dependiendo de las estrategias que se tomen para que sea exitoso. Una publicación internacional coincide con esta investigación pues establece que la variable atracción del talento tuvo una correlación múltiple cuadrada del 0.94 (validez: 0.20) significando que debe ser considerada para lograr una adecuada gestión del talento (Mahfoozi et al., 2018), la cual se refuerza con un estudio nacional en la ciudad de Huancayo, quien encontró que la estrategia de incorporación de personal presentó una correlación significativa de Pearson del 0.67 lo cual refleja que este proceso constituye una estrategia para la competitividad de la institución (Rojas, 2016). Se asemeja a los resultados obtenidos, otro estudio de investigación realizado a servidores públicos de gobiernos autónomos descentralizados, los cuales reflejaron que el 73% de ellos expresó que en su institución no se realiza un diagnóstico situacional sobre la necesidad de nuevos profesionales (Marcillo, 2014). No podemos dejar de lado que para integrar más profesionales debemos tener en cuenta la necesidad real y las políticas de la institución.

Conforme a lo encontrado con el indicador de selección de personal, aún tenemos déficit como institución pública; primero porque el área que directamente necesita personal no participa en dicho proceso; segundo que la verificación documentaria no es realizada de manera completa para identificar la experiencia del postulante, y por último se obvian o no se consideran técnicas de selección importantes para incluir dentro de la institución a profesionales competentes como es la evaluación psicológica completa. Comparándonos con otra institución pública coincidimos con la realizada en Pakistán sobre el trabajo publicado sobre este proceso, obteniendo como resultados que, el 56% de los trabajadores realiza actividades diferentes a lo que se describió en el momento de la descripción del puesto (Ashraf, 2017) es decir en el proceso de selección de personal. Una publicación colombiana interesante es la realizada sobre las prácticas innovadoras de microempresas, donde destacan que el 69% de ellas selecciona personal con experiencia (Arévalo, Bayona y Rico, 2017), la cual no concuerda

con la nuestra. Nuestros hallazgos coinciden también con una investigación realizada en la ciudad de Chiclayo donde el 63% de los trabajadores refieren que el proceso de selección no es riguroso y en otra pregunta el 60% afirma que para ocupar un puesto se debe tener en cuenta la preparación del profesional (Sempertegui, 2005) en otras palabras la experiencia; puntos importantes para recalcar e incluir en este proceso de la institución.

Para que una institución marche conforme a los cambios del medio externo, la tecnología y la competencia, se necesita que se establezcan indicadores que permitan evaluar las actividades que realizan los profesionales lo cual se verá reflejado en la productividad de la institución. Los resultados obtenidos en las entrevistas abordan que en la institución sí se cuenta con algunos indicadores, los cuales resultan ser subjetivos como por ejemplo en la ficha de evaluación por modalidad de contrato; por otro lado, no todos los procesos de las diferentes actividades de la institución cuentan con indicadores, está limitado al número de capacitaciones, el tema de la renovación de contratos, al número de casos atendidos o carga laboral por parte de los profesionales y a los requerimientos de recursos de las áreas de trabajo. En una publicación sobre una entidad pública en Pakistán obtuvieron que el 56% del personal desarrolla sus labores en discordancia con lo descrito para ese puesto (Ashraf, 2017) lo que indica que y se asemeja a la información dada por los entrevistados, que en este proceso los indicadores no permiten o falsamente miden la labor con las competencias del profesional; se obtuvo los mismos resultados con otra investigación que encontró que el 100% de la muestra analizada refirió que no existe un programa continuo de mejora que use correctamente las herramientas y defina objetivos (Marcillo, 2014) esto confirma que si no se establecen correctamente indicadores de desempeño la organización tendrá dificultades en el desarrollo y rechazo de sus recursos humanos.

El sistema de evaluación del desempeño, nos permite medir al 100% las actividades que se realizan en la institución; por la información obtenida de los entrevistados este proceso es evaluado por el jefe inmediato superior, se cuenta con una ficha de evaluación que se realiza cada cierto tiempo medido en meses

para ver las capacidades de los profesionales CAS y 276 la cual refiere uno de ellos que es subjetiva. Cuentan con programa estadístico que les permite determinar el número de casos atendidos el cual es limitado, existe la falencia que no se realiza el seguimiento de las mismas lo que impide mejorarlas. Además, uno de ellos refirió que la misma no se encontraba dentro de la planificación organizacional de la institución. La información proporcionada durante la entrevista permitió estar acorde con un estudio sobre competitividad de una organización señaló que la estrategia de supervisión tiene un índice Pearson significativa con el 0.81 estableciendo que esta estrategia de supervisión logrará que la institución sea exitosa y competitiva (Rojas, 2016). Los resultados de otra publicación desarrollada en el sur de Manabi encaja con esta investigación, pues obtuvieron que el 77% de los participantes no daba fe de que las evaluaciones realizadas hayan servido para potenciar las capacidades de los profesionales (Marcillo, 2014). Se confirma que, si en este proceso no se plantea un objetivo, no se planifica su aplicación y futura verificación los profesionales no tendrían la manera de saber cómo podrían mejorar.

El proceso de retroalimentación, se caracteriza por constituir un método de verificación sobre las observaciones realizadas en la fase de la evaluación del desempeño, no tiene un fin de sancionar, su objetivo es la mejor continua. El 50% de los entrevistados refirieron que no existe un proceso de retroalimentación por lo tanto no sabían cómo fueron calificados por el jefe inmediato, ni en qué punto deberían mejorar. Dos de ellos hicieron hincapié que en la institución si se realiza este proceso, pero de manera parcial y enfocada a las actividades según contrato CAS o 276 del personal. Uno de ellos recalcó que se espera que, para la nivelación de algunos profesionales, ésta se realice de manera anual. Uno de ellos refirió que se constituye en una ventaja siempre y cuando se realice un seguimiento intenso es decir el propio feedback. Hay dos publicaciones donde hay semejanzas entre los resultados de esta investigación con la de ellos; una de ellas en la ciudad de Colombia, una investigación desde la perspectiva de gestores del recurso humano, concluyeron que sólo un 66% de las empresas han implementado acciones proactivas hacia el cambio como es la preparación de sus colaboradores (Pardo y Díaz, 2014); esto quiere decir que, para que exista una

preparación antes de evaluó, se identificó falencias, y se retroalimentó preparándolos para el éxito. En otro estudio realizado en gobiernos autónomos, refirieron en su totalidad es decir el 100% que no había un programa de mejora continua a los profesionales (Marcillo, 2014) lo que indica que no se ha considerado un feedback de las actividades que se realizan en sus instituciones. Lo cual entorpece su laborar y competitividad en el mercado, generando incluso rechazo por sus propios colaboradores.

Con el diseño de puestos daremos a conocer si realmente los conocimientos y las cualidades del profesional van acorde con la labor que realiza en la institución. A la entrevista uno de ellos refirió que el perfil del profesional debe ser acorde con el perfil del puesto donde se va a desempeñar; otro de ellos mencionó que la remuneración del profesional dependerá del tipo de contrato que tenga lo que sugiere también del tipo de puesto; un tercero hizo hincapié que el perfil del puesto ya se encuentra establecido incluso con resolución de la Fiscalía de la nación; y finalmente otro de ellos enfatizó que la caracterización de cada uno de los puestos debe ser desarrollado por el área usuaria es decir por el Instituto de Medicina Legal. El resultado de esta investigación no coincide con los hallazgos en Pakistán, donde desarrollaron una investigación en una entidad pública, en la cual uno de sus resultados fue que el 31% de ellos expresó que las características de su trabajo no se relacionaban con las actividades y destrezas que tienen, mientras que el 24% expresó que no tenían claro el diseño de su puesto de trabajo (Ashraf, 2017). En otro estudio en gobiernos descentralizados si se halló semejanzas pues determinaron que el 32% de los entrevistados refirieron que la institución sí diseñaba el perfil del puesto conforme a los requerimientos del cargo (Marcillo, 2014). Nos damos cuenta que, para el diseño del puesto se necesita decisión, compromiso y flexibilidad en torno al cambio constante del entorno y empoderamiento de la institución.

La remuneración es considerada como parte del proceso para recompensar a las personas, consiste en otorgarle un valor monetario significativo del trabajo realizado que esté acorde con el mercado laboral que la ley establece. Durante la entrevista cinco de ellos fueron enfáticos y asertivos en referir que la



remuneración varía según el tipo de contrato de los profesionales, es decir sea CAS, 728 o 276; a pesar de ser de la misma rama profesional y realizar las mismas actividades en la misma organización, lo cual ocasiona malestar entre los mismos colegas e incluso con algunas renunciadas de profesional con experiencia. Otro entrevistado refirió que se debía a la falta de presupuesto designado por el Gobierno. Otro de ellos además expresó que este desbalance de remuneraciones va en contra de lo que establece la ley y se debe al poco interés mostrado por las Gerencias del Ministerio Público. Así mismo lo obtenido coincide con un estudio acerca de las prácticas innovadoras de gestión humana en empresas quienes identificaron que el 44% de ellas no cuenta con algún criterio para establecer la remuneración a sus colaboradores (Arévalo et al., 2017). Punto álgido en la institución que debe ser una de sus prioridades para la gestión de sus profesionales.

Durante la entrevista a las unidades informantes obtuvimos las siguientes respuestas: la mitad de ellas refirió que no se cuenta con un programa establecido de incentivos a los profesionales, uno de los motivos es el hecho de que no existe un presupuesto asignado a dicho proceso. Pero se entrega algunos incentivos como por ejemplo para los médicos que cuenta con especialidad luego de un proceso de verificación le dan un bono económico, otro es cuando el profesional estudia se le puede otorgar una licencia con goce de haber para evitar descuentos y uno de ellos además mencionó que hacen reuniones internas (una especie de compartir) generadas con sus propios recursos. Los resultados de dos investigaciones coinciden con los hallazgos de la presente investigación; un estudio sobre la generación de ventajas competitivas en una universidad obtuvo como resultado que los incentivos tienen una correlación significativa del 0.76, es decir que constituye un socio estratégico para lograr la competitividad de la organización (Rojas, 2016). Y la otra investigación obtuvo como resultado que el 78% de los entrevistados de los gobiernos autónomos refirió que no existen planes de incentivos institucionales (Marcillo, 2014). Por lo tanto, se infiere que a pesar de constituir una variable de motivación no es considerada en cuenta, pudiendo ocasionar malestar entre los colaboradores de la institución.

Al evaluar este indicador, se identificó que la institución si cuenta y aplica el proceso de recompensar a los profesionales a través de las prestaciones y servicios; los entrevistados mencionaron algunos de estos servicios como es la entrega de leche, dotación de alimentos en jornadas laborales, otorgamiento de viáticos en diligencias, descuentos en cursos con entidades que cuenten con convenio con la institución, campañas integrales de salud, centros de esparcimiento, entre otros. Así mismo hay una tesis que coincidió con la nuestra, en este estudió sobre la gestión del talento humano y sus ventajas competitivas, se determinó que la variable recompensa obtuvo una correlación significativa (Pearson) del 0.76, que denotó su constitución como un socio estratégico para el éxito y desarrollo de una organización competitiva (Rojas, 2016). Este término de recompensa comprende un programa de completo de prestaciones y servicios que otorga la organización a todos sus colaboradores independientemente del tipo de contrato, remuneración, área o profesión.

Se obtuvo como resultado que, la institución para poder determinar las diferentes necesidades de los colaboradores, como por ejemplo para las capacitaciones, usan una encuesta; la cual por su naturaleza no es aplicable a los diferentes servicios o prestaciones que ofrece, no es determinante para la incorporación de nuevo personal en la institución. Este diagnóstico muchas veces no permite que sea plasmado en el plan operativo y sea ejecutado a cabalidad con resultados incluidos como sucede con ciertos proyectos o actividades por falta de presupuesto. Así se determinó y coincidió con esta investigación, una tesis publicada sobre la optimización del talento humano en los gobiernos autónomos, determinando que el 100% de los entrevistados expresó que en su entidad no se les realizaba el proceso de evaluación para identificar su satisfacción con respecto al trabajo que realizan (Marcillo, 2014) lo que quiere decir que no realizan un diagnóstico de la verdadera necesidad que prestan los colaboradores.

Los entrevistados mencionaron que no se cumple a cabalidad el plan de capacitaciones que cuenta el Instituto, que es reducido o limitado el número de vacantes para dichos eventos o que los participantes son elegidos por ser

conocidos de alguien y no porque verdaderamente necesita capacitarse; entonces también hace falta el seguimiento de las mismas, otra opción que se le da son las pasantías las cuales son pagadas por los propios profesionales. En un estudio que está acorde con la nuestra sobre prácticas de gestión del talento humano se evidenció que sólo un 22% de las empresas cuenta con un programa de capacitación (Arévalo et al., 2017). Otro estudio también coincide con esta investigación, la cual estuvo enfocado en la gestión del talento en organizaciones checas quien halló que el 66.5% de ellas incluye dentro de su plan de trabajo algún tipo de capacitación (Vnoučková, 2016). Se añade a los anteriores otra investigación que coincide y refuerza nuestros hallazgos; sobre desarrollo organizacional desde la visión de los líderes en gestión, cuyo resultado fue que el 67% de las empresas refiere que las capacitaciones son eficaces como parate del desarrollo de la organización (Pardo y Díaz, 2014). Y finalmente un estudio nacional acerca del desempeño del personal halló un resultado de que el 65% de los trabajadores entrevistados refirieron que son capacitados para sus diferentes laborales que se realizan (Malgarejo, 2018). Capacitar o adiestrar ha generado muchas ganancias económicas y no económicas a las organizaciones que las vienen aplicando.

En cuando al desarrollo de las personas nos refirieron el déficit, primero de un diagnóstico real de la necesidad de formación, segundo déficit de presupuesto lo cual se obtiene como resultado que no se cuenta con un programa destinado al desarrollo de los profesionales. A nivel internacional coincide con la nuestra, pues se publicó un estudio sobre la construcción de un modelo de gestión del talento, obtuvieron que la variable desarrollo del talento obtuvo una correlación múltiple cuadrada de 0.90 (la validez requiere ser de 0.20) lo cual se interpreta que esta variable debe ser incluida en el modelo para lograr una óptima gestión del talento (Mahfoozi et al., 2018). Otra investigación que se asemeja con nuestros hallazgos, sobre gestión del talento humano consignó dentro de sus resultados que sólo el 7% de ellos cuenta con un programa para el desarrollo profesional de las personas (Arévalo et al., 2017). Permitir e incentivar que los colaboradores de una crezcan académicamente constituye una fortaleza para la organización generando el despegue e innovación.

Incentivar a que los colaboradores de una institución sigan y cumplan con la misión y visión de la institución no es sencillo, implica mucho más que asignarles un simple sueldo mínimo; el punto central es la motivación y así como en los anteriores indicadores los entrevistados señalaron que no cuentan con un programa destinado a la motivación de los profesionales. La mayoría de ellos enfatizó en algunos ejemplos que deberían ser aplicados por la institución para motivar a los colaboradores, entre ellos tenemos: los reconocimientos por la buena labor y cumplimiento de metas realizadas en público en una ceremonia, un diploma, la entrega de una placa de felicitaciones, un bono por ser el empleado del mes el cual cumplió las metas y no tuvo ninguna queja; obviamente todo ello deberá guardar relación con los indicadores de evaluación previamente establecidos. Los resultados de un estudio nacional concuerdan con nuestros hallazgos; sobre el tema de las estrategias de gestión del talento y el logro de ventajas competitivas determinó que la motivación obtuvo una correlación significativa del 0.74, lo que implica sostener que este factor constituye un socio estratégico para aumentar la competitividad organizacional (Rojas, 2016). Se demuestra totalmente que sin motivación del personal el trabajo sería monótono, descuidado e incluso con rechazo por parte de los empleadores.

## **V. Conclusiones**

**Primera:**

- La gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao está en proceso de implementación, reajuste y dirección; en las áreas económica (presupuesto), planificación y lineamientos de gestión destinadas al talento humano.

**Segunda:**

- El proceso para integrar personas no es realizado por el área usuaria, quiénes necesitan a los nuevos profesionales; no se está cumpliendo a cabalidad con los lineamientos de la institución en relación a quien dirige el proceso, define el perfil y verifica la documentación que se presenta en el reclutamiento.

**Tercera:**

- En el proceso para organizar personas, el perfil del puesto ya se encuentra establecido, pero no cuenta con indicadores claros, el ámbito de aplicación de la ficha de evaluación del desempeño es limitado a ciertos servicios y profesionales, no hay un continuo seguimiento (retroalimentación) de la evaluación.

**Cuarta:**

- El proceso para recompensar personas presenta disparidad de las remuneraciones entre las mismas profesiones y mismas actividades, no se ha implementado un programa de incentivos que se aplique a todas las áreas de la institución. Constituye una fortaleza el programa de prestaciones y servicios que se brinda a todos los profesionales.

**Quinta:**

- En el proceso para desarrollar personas, no existe una estrategia de trabajo que garantice conocer las reales necesidades, no se ejecuta en su totalidad el plan de capacitación que tienen, no existe un programa de desarrollo ni de motivación de sus profesionales.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:**

- Proyectar, direccionar y administrar la creación de un área destinada a la gestión del talento humano, que cuente con presupuesto, lineamientos y políticas relacionadas con la misión y visión de la institución.

**Segunda:**

- Se requiere que el proceso de integración de personal sea realizado por el área usuaria, cumpliendo totalmente con los lineamientos y políticas de la institución enfatizando en que el área usuaria dirija el proceso, se defina y cumpla con el perfil, se verifique los documentos y se incluya nuevas técnicas de incorporación de personal.

**Tercera:**

- Es preciso que el proceso para organizar personas desarrolle indicadores claros, que la aplicación de la ficha de evaluación del desempeño se realice a todos los servicios y que exista un seguimiento continuo para la aplicación de la retroalimentación e inclusive crear un sistema de evaluación de méritos profesionales.

**Cuarta:**

- Para no ir contra de los derechos laborales se debe reestructurar y gestionar la igualdad y nivelación de los sueldos, implementar un programa de incentivos y fortalecer el programa de prestaciones y servicios brindados a los colaboradores de la institución.

**Quinta:**

- Enfatizar en la creación de una estrategia de trabajo que garantice conocer las reales necesidades, garantizar la ejecución del plan de capacitación, crear un programa o directiva de desarrollo y motivación de sus profesionales en el área académica y laboral.



## **VII. Propuesta**

## **1. Fundamento de la Propuesta**

En este capítulo abordaremos las herramientas que han sido seleccionadas para dar solución a los problemas que han sido identificados en la división médico legal II del Callao.

Como se viene describiendo a lo largo de esta investigación, todo macro proceso de gestión del talento humano acarrea muchas responsabilidades y complejidades. Tenemos a las fortalezas y las oportunidades que tienen las personas y la propia institución; además nos encontramos con las amenazas y debilidades que están rondando el entorno laboral, éstas últimas dificultando el progreso organizacional. En un caso práctico y común, si a uno de nuestros colaboradores le ofrecen otro empleo con mejores oportunidades, renunciará al trabajo que tenía para mejorar sus condiciones laborales. Por lo tanto, la gestión del talento humano es compleja y con mucha variedad de procesos, un buen gestor del talento se enfocará en aplicar las teorías de la administración como es la de relaciones humanas.

Por otro lado, este personal puede quedarse en la organización si motivamos su interés en otras actividades, que, no necesariamente sean las económicas, para conservar su arraigo institucional, evitando a futuro el desequilibrio entre el recurso humano y la productividad. Con la modernidad de nuestra sociedad, el talento humano se ha enfrentado a muchas limitantes y conflictos sociales; la tecnología y el uso de las comunicaciones digitales resulta estar a nuestro favor; la motivación aún permanece en proceso y las relaciones interpersonales esperamos que siga encaminada.

La gestión del talento humano se ha convertido en un factor cumbre para la calidad del servicio o producto que ofrece una entidad, incluso se encuentra como factor competitivo entre las organizaciones modernas, y en otras como su piedra angular. El no presentar una propuesta, poco mejoraría la organización interna de la institución dejando un vacío en las áreas profesional y personal de los integrantes de la gestión, por cuanto cada uno de los colaboradores tiene

arraigo institucional y tienen la esperanza que la empresa u organización haga algo más por ellos.

Motivar a que los colaboradores sigan y cumplan con los lineamientos de la institución no es sencillo, implica mucho más que asignarles un simple sueldo mínimo; el punto central es la motivación, el cual es álgido en cualquier entidad. Pero el sólo hecho de permitir e incentivar a que los propios colaboradores crezcan académicamente constituye una real fortaleza para la entidad fomentando el despegue e innovación.

En la conclusión general de la investigación se identificó que la gestión del talento humano en la División Médico Legal II del Callao, aún se encuentra en proceso de implementación, necesita el reajuste de sus procesos y definición de la línea de dirección; enfatizando en un punto importante, el “presupuesto”, se deberá reordenar sus lineamientos y desarrollar una planificación estratégica destinada a ampliar procesos en pro del desarrollo del talento de sus colaboradores.

## **2. Desarrollo de la propuesta**

Basado en ello, se identificó tres problemas importantes en los procesos para integrar, organizar y desarrollar al personal.

**Problema 1.-** Deficiente proceso de reclutamiento y selección del personal.

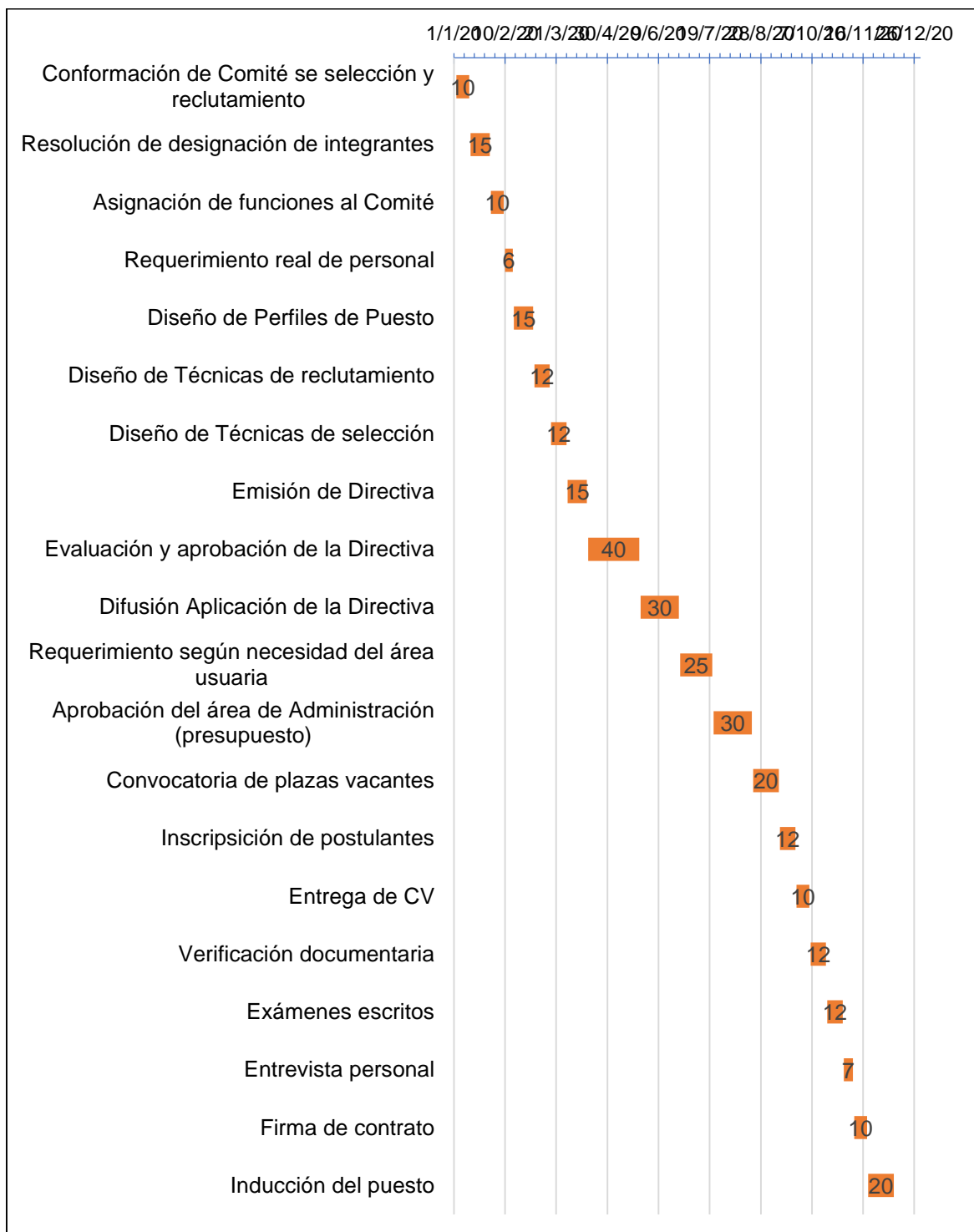
Objetivo.- Reclutar y seleccionar al personal idóneo para el puesto.

Haciendo uso de nuestros indicadores (renuncias, convocatorias, medios de difusión) y el análisis respectivo, se procedió a plantear las siguientes 20 actividades, que iniciarán el día 03 de Enero del 2020, terminando el día 10 de Diciembre del 2020, donde tendremos como responsables al médico jefe de la sede, al jefe nacional del IML y CCFF, un comité formado por equipo multidisciplinario y el área de administración. Se consideró a estos profesionales por ser los gestores de la organización; y en cuanto a las actividades las dividí en

tres etapas generales: lo primero es hacer un diagnóstico de mi real situación, el segundo corresponde a la normatividad y aprobación de directivas, finalmente se debe proceder a aplicar la documentación que se aprobó.

<b>Nro</b>	<b>Actividad</b>	<b>Inicio</b>	<b>Días</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable/s</b>
1	Conformación de Comité de selección y reclutamiento	03/01/2020	10	13/01/2020	Médico Jefe de la Sede
2	Resolución de designación de integrantes	14/01/2020	15	29/01/2020	Jefatura Nacional
3	Asignación de funciones al Comité	30/01/2020	10	09/02/2020	Comité
4	Requerimiento real de personal	10/02/2020	6	16/02/2020	Comité
5	Diseño de Perfiles de Puesto	17/02/2020	15	03/03/2020	Comité
6	Diseño de Técnicas de reclutamiento	04/03/2020	12	16/03/2020	Comité
7	Diseño de Técnicas de selección	17/03/2020	12	29/03/2020	Comité
8	Emisión de Directiva	30/03/2020	15	14/04/2020	Comité
9	Evaluación y aprobación de la Directiva	15/04/2020	40	25/05/2020	Jefatura Nacional
10	Difusión Aplicación de la Directiva	26/05/2020	30	25/06/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
11	Requerimiento según necesidad del área usuaria	26/06/2020	25	21/07/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
12	Aprobación del área de Administración (presupuesto)	22/07/2020	30	21/08/2020	Administración del Instituto
13	Convocatoria de plazas vacantes	22/08/2020	20	11/09/2020	Administración del Instituto
14	Inscripción de postulantes	12/09/2020	12	24/09/2020	Postulantes
15	Entrega de CV	25/09/2020	10	05/10/2020	Postulantes
16	Verificación documentaria	06/10/2020	12	18/10/2020	Administración del Instituto
17	Exámenes escritos	19/10/2020	12	31/10/2020	Administración del Instituto
18	Entrevista personal	01/11/2020	7	08/11/2020	Administración del Instituto
19	Firma de contrato	09/11/2020	10	19/11/2020	Administración del Instituto
20	Inducción del puesto	20/11/2020	20	10/12/2020	Administración del Instituto

Indicador 1: Renuncias	Indicador 2: Convocatoria	Indicador 3: Medios de difusión
$\text{Liquidez} = \frac{\text{Nº de renuncias}}{\text{Total de ingresantes}} * 100$	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Nº de postulantes}}{\text{Total plazas convocadas}} * 100$	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Nº de medios usados}}{\text{Total de medios disponibles}} * 100$



Alternativa de solución.- Nuevas formas de reclutamiento y selección del personal.

**Problema 2.-** Deficiente proceso de evaluación del desempeño del personal.

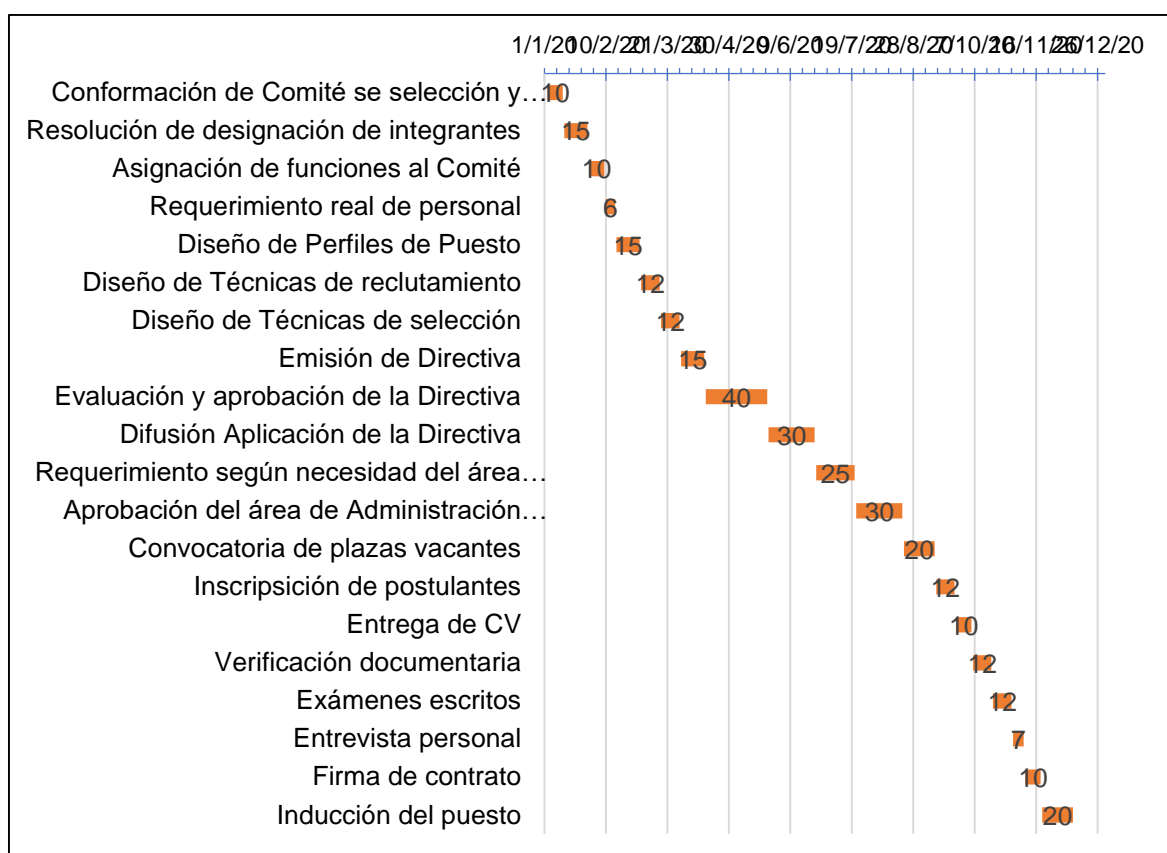
Objetivo.- Medir de manera objetiva e integral las cualidades y el rendimiento del profesional.

Se procedió a plantear las siguientes 20 actividades.

Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Responsable/s
1	Conformación de Comité se méritos	03/01/2020	10	13/01/2020	Médico Jefe de la Sede
2	Resolución de designación de integrantes	14/01/2020	15	29/01/2020	Jefatura Nacional
3	Asignación de funciones al Comité	30/01/2020	10	09/02/2020	Comité
4	Propuesta de metas a lograr	10/02/2020	10	20/02/2020	Comité
5	Propuesta del proceso de evaluación cualitativa	21/02/2020	15	07/03/2020	Comité
6	Propuesta del proceso de evaluación cuantitativa	08/03/2020	12	20/03/2020	Comité
7	Propuesta de los procesos de retroalimentación	21/03/2020	12	02/04/2020	Comité
8	Emisión de Directiva	03/04/2020	20	23/04/2020	Comité
9	Evaluación y aprobación de la Directiva	24/04/2020	40	03/06/2020	Jefatura Nacional
10	Difusión de la Directiva	04/06/2020	30	04/07/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
11	Comunicado de inicio del proceso de evaluación del desempeño	05/07/2020	10	15/07/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
12	Proceso de evaluación cualitativo	16/07/2020	30	15/08/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
13	Proceso de evaluación cuantitativo	16/08/2020	20	05/09/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
14	Pre Informe de evaluación cuali y cuantitativa	06/09/2020	15	21/09/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
15	1er proceso de retroalimentación	22/09/2020	10	02/10/2020	Comité
16	Subsanación de las observaciones	03/10/2020	15	18/10/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
17	2do proceso de retroalimentación	19/10/2020	15	03/11/2020	Comité
18	Taller de reforzamiento de procesos con bajo puntaje	04/11/2020	7	11/11/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
19	Comunicado de puntuación final a cada profesional	12/11/2020	10	22/11/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
20	Informe final de las actividades	23/11/2020	20	13/12/2020	Comité

Haciendo uso de nuestros indicadores (evaluación, retroalimentación y resultados) y el análisis respectivo, las actividades iniciará el día 03 de Enero del 2020, terminando el día 13 de Diciembre del 2020, donde tendremos como responsables al médico jefe de la sede, al jefe nacional del IML y CCFF, un comité formado por equipo multidisciplinario y coordinadores de áreas de servicio médico forense. Se consideró a estos profesionales por ser los gestores de la organización; y en cuanto a las actividades las dividí en tres etapas generales: lo primero es hacer un diagnóstico de mi real situación, el segundo corresponde a la normatividad y aprobación de directivas, finalmente se debe proceder a aplicar la documentación que se aprobó.

Indicador 1: Evaluación	Indicador 2: Retroalimentación	Indicador 3: Resultados
$\frac{N^{\circ} \text{ de evaluados}}{\text{Total personal}} * 100$	$\frac{N^{\circ} \text{ con retroalimentación}}{\text{Total de evaluados}} * 100$	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades}}{\text{Total de metas logradas}} * 100$



Alternativa de solución.- Creación de un sistema de evaluación de méritos.

**Problema 3.-** Deficiente proceso de desarrollo del personal.

Objetivo.- Desarrollar a los profesionales en el área académica y laboral.

Se procedió a plantear las siguientes 20 actividades.

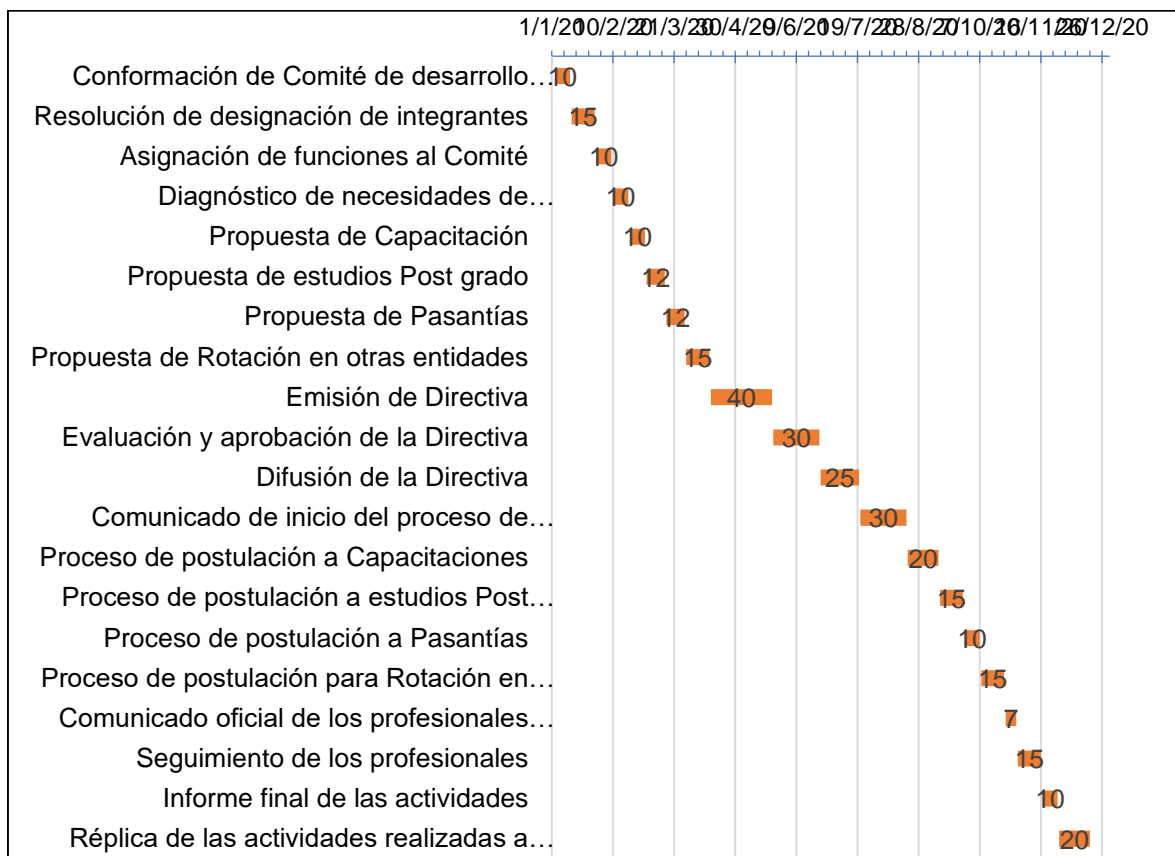
<b>Nro</b>	<b>Actividad</b>	<b>Inicio</b>	<b>Días</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable/s</b>
1	Conformación de Comité de desarrollo profesional	03/01/2020	<b>10</b>	13/01/2020	Médico Jefe de la Sede
2	Resolución de designación de integrantes	14/01/2020	<b>15</b>	29/01/2020	Jefatura Nacional
3	Asignación de funciones al Comité	30/01/2020	<b>10</b>	09/02/2020	Comité
4	Diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional	10/02/2020	<b>10</b>	20/02/2020	Comité
5	Propuesta de Capacitación	21/02/2020	<b>10</b>	02/03/2020	Comité
6	Propuesta de estudios Post grado	03/03/2020	<b>12</b>	15/03/2020	Comité
7	Propuesta de Pasantías	16/03/2020	<b>12</b>	28/03/2020	Comité
8	Propuesta de Rotación en otras entidades	29/03/2020	<b>15</b>	13/04/2020	Comité
9	Emisión de Directiva	14/04/2020	<b>40</b>	24/05/2020	Comité
10	Evaluación y aprobación de la Directiva	25/05/2020	<b>30</b>	24/06/2020	Jefatura Nacional
11	Difusión de la Directiva	25/06/2020	<b>25</b>	20/07/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
12	Comunicado de inicio del proceso de desarrollo profesional	21/07/2020	<b>30</b>	20/08/2020	Médico Jefe y coordinadores de área
13	Proceso de postulación a Capacitaciones	21/08/2020	<b>20</b>	10/09/2020	Comité
14	Proceso de postulación a estudios Post grado	11/09/2020	<b>15</b>	26/09/2020	Comité
15	Proceso de postulación a Pasantías	27/09/2020	<b>10</b>	07/10/2020	Comité
16	Proceso de postulación para Rotación en otras entidades	08/10/2020	<b>15</b>	23/10/2020	Comité
17	Comunicado oficial de los profesionales aptos	24/10/2020	<b>7</b>	31/10/2020	Comité
18	Seguimiento de los profesionales	01/11/2020	<b>15</b>	16/11/2020	Comité
19	Informe final de las actividades	17/11/2020	<b>10</b>	27/11/2020	Comité
20	Réplica de las actividades realizadas a sus compañeros	28/11/2020	<b>20</b>	18/12/2020	Profesional

Haciendo uso de nuestros indicadores (capacitaciones, desarrollo,



pasantías) y el análisis respectivo, se iniciará el día 03 de Enero del 2020, terminando el día 18 de Diciembre del 2020, donde tendremos como responsables al médico jefe de la sede, al jefe nacional del IML y CCFF, un comité formado por equipo multidisciplinario y coordinadores de áreas de servicio médico forense. Se consideró a estos profesionales por ser los gestores de la organización; y en cuanto a las actividades las dividí en tres etapas generales: lo primero es hacer un diagnóstico de mi real situación, el segundo corresponde a la normatividad y aprobación de directivas, finalmente se debe proceder a aplicar la documentación que se aprobó.

Indicador 1: Capacitaciones	Indicador 2: Desarrollo	Indicador 3: Pasantías
$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitados}}{\text{Total de personal}} * 100$	$\frac{N^{\circ} \text{ personal con logros académicos}}{\text{Total de personal}} * 100$	$\frac{N^{\circ} \text{ de pasantes}}{\text{Total de personal}} * 100$



Alternativa de solución.- Desarrollar a los profesionales en el área académica y laboral.

Estas alternativas de solución se plantean para que se ejecuten adecuadamente los procesos para integrar, organizar y desarrollar a los profesionales de la División Médico Legal II del Callao. Toda vez que, beneficiará a la institución permitiendo establecer nuevos lineamientos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, además mejorar el desarrollo académico y laboral de los profesionales. Esperando lograr es brindar un servicio de calidad con satisfacción del cliente interno y externo de la institución.

La presente **Directiva de Desarrollo Profesional N° 01-2019-DMLC-IMLYCCFF-MP-FN**, es flexible de trabajar, están involucrados todos los profesionales de la sede médico legal, no generará costo a la institución y motivará a los colaboradores a seguir mejorando profesionalmente.



# Directiva de desarrollo para la mejora continua profesional 2019

<b>Código</b>	DMLC/IMLYCCFF/MP/FN.
<b>Versión</b>	01.
<b>Fecha de la versión</b>	13/07/19.
<b>Creado por</b>	Mc. Kelly Milagritos Casana Jara.
<b>Aprobado por</b>	Jefatura Nacional del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses. Gerencia General del Ministerio Público.
<b>Nivel de confidencialidad</b>	Público.

## **Directiva de Desarrollo Profesional N° 01-2019-DMLC-IMLYCCFF-MP-FN**

### **1. Objetivo**

Establecer los lineamientos que permitan realizar con efectividad las gestiones de desarrollo del profesional de la división médico legal II del Callao.

### **2. Alcance**

La presente directiva es de aplicación para todos los profesionales que laboren en la división médico legal II del Callao.

### **3. Finalidad**

Contribuir al desarrollo para la mejora continua profesional, fortaleciendo sus capacidades y destrezas; y de esa manera mejorar el desempeño laboral con satisfacción del usuario interno y externo de la institución.

### **4. Base Legal**

- Decreto legislativo N°052, Ley Orgánica del Ministerio Público.
- Ley N°24128, creación del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses “Leonidas Avendaño Ureta”.
- Ley N° 30220, Ley Universitaria.
- Decreto Legislativo N°1025, que aprueba Normas de Capacitación y rendimiento para el Sector Público.
- Resolución de la Fiscalía de la Nación N°2269-2012-MP-FN, que aprueba el Reglamento Interno de Trabajo.
- Resolución Presidencia Ejecutiva N°141-2016-SERVIR-PE, aprueba Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.
- Resolución de la Fiscalía de la Nación N°5060-2016-MP-FN, que aprueba la plataforma tecnológica denominada “Aula Virtual del Ministerio Público”.

## **CAPITULO I**

### **Gestión de Capacitación**

- Pueden ser tres modalidades presencial, semi – presencial o virtual.
- Se darán en cualquiera de los siguientes horarios: durante o después de la jornada laboral e incluso en ambos.
- En relación a la forma de capacitación pueden ser: curso, teleconferencia, taller, seminario, congreso, u otros similares.
- Durante la estancia se les otorgará licencia con goce de haber, por encontrarse en “capacitación”.
- El profesional queda comprometido que en un plazo no mayor a 03 semanas posterior a sus estudios, desarrolle en el área de su competencia la réplica de lo aprendido con aplicación de la misma, que genere desarrollo de la institución.
- La elección del profesional apto deberá tener relación directa con las necesidades del área en la sede médico legal.

## **CAPITULO II**

### **Gestión de estudios Post grado / Investigación**

- Se incluyen las siguientes formas: diplomado, especialización, maestría, doctorado, u otros.
- La duración dependerá de la forma de estudio post grado a elegir.
- Durante la estancia se les otorgará licencia por compensación, pues se encuentra en “capacitación”, las horas que no laborará serán devueltas como doble turno en el transcurso del mismo mes. El costo de la inscripción a la misma dependerá del profesional solicitante.
- Si la intención del profesional es realizar una investigación, deberá presenta su proyecto, posterior a su aprobación (previa subsanación de las observaciones, si las hubiera), la sede médico legal le otorgará 02 horas exclusivas dentro de su jornada laboral, al desarrollo exclusivo de la misma.

- El profesional queda comprometido que en un plazo no mayor a 03 meses posterior a sus estudios, desarrolle en el área de su competencia un estudio de investigación con aplicación, que genere desarrollo de la institución.
- La elección del profesional deberá tener relación directa con las necesidades del área en la sede médico legal.

### **CAPITULO III**

#### **Gestión de Pasantías**

- Se desarrollarán de manera exclusiva en las áreas afines del solicitante en las diferentes dependencias médico legales del IML y CCFF a nivel nacional.
- La duración mínima será de 15 días y la máxima de 02 meses.
- Durante la estancia se les otorgará licencia con goce de haber, por encontrarse en “capacitación”.
- El profesional queda comprometido que en un plazo no mayor a 02 meses posterior a su estancia, desarrolle en el área de su competencia la réplica de lo aprendido con aplicación de la misma, que genere desarrollo de la institución.
- La elección del profesional deberá tener relación directa con las necesidades del área en la sede médico legal.

### **CAPITULO IV**

#### **Gestión de Rotación en otras entidades**

- Se desarrollarán de manera exclusiva en las áreas afines del solicitante y de la sede médico legal fuera de las dependencias del IML y CCFF, tanto a nivel nacional o internacional.
- La duración mínima será de 15 días y la máxima de 02 meses.
- Durante la estancia se les otorgará licencia con goce de haber, por encontrarse en “capacitación”.

- El profesional queda comprometido que en un plazo no mayor a 02 meses posterior a su estancia, desarrolle en el área de su competencia la réplica de lo aprendido con aplicación de la misma, que genere desarrollo de la institución.
- La elección del profesional deberá tener relación directa con las necesidades del área en la sede médico legal.

## **CAPITULO V**

### **Diagnóstico, evaluación, seguimiento y sanciones**

- Se procederá a realizar el diagnóstico de necesidad de mejora continua con un mínimo de 1 mes o cada 2 meses. Es responsabilidad del personal integrante del comité de mejora continua, que presentarán las propuestas de las “capacitaciones” al jefe inmediato superior del IML y CCFF.
- Es función del comité realizar la programación de cada una las formas de mejora continua serán públicas y abiertas para todos los profesionales de la sede médico legal.
- El profesional autorizado a cualquiera de las capacitaciones, podrá solicitar otra capacitación, con un lapso de 04 meses, para dar opción a otros profesionales.
- La evaluación dependerá primero de la institución que desarrolla la “capacitación” interna o externa y posterior a ella de la sede médico legal II del Callao con las réplicas y trabajo de investigación solicitados en los capítulos anteriores.
- El profesional que acuda a las “capacitación” en sus diversas modalidades deberá informar vía whatsapp (foto del parte de asistencia con sello de la institución y de las instalaciones, la cual servirá de evidencia), al encargado del área de RRHH los días de asistencia a dichas entidades.
- Es potestad del comité de la sede médico legal disponer personal para que acudan a las entidades donde su personal está recibiendo la capacitación correspondiente o solicitar información a la entidad donde se registraron para sus estudios.

- Si se tuviera evidencia que el personal no acude a sus capacitaciones o lo suplantaron u otra acciones contraria a la ética o buenas costumbres, será suspendido de solicitar las mismas por un periodo de 1 año; informando de la misma a la sede central del IML y CCFF.
- Si por motivos personales o de fuerza mayor no puedan asistir a las “capacitaciones” a dónde se les otorgó las licencias correspondientes, previo sustento documentario se exonera de las sanciones correspondientes, con la opción de poder postular de manera inmediata a otras “capacitaciones” según necesidad. Estas situaciones no deben excede a más de 01 por año.



## **VIII. Referencias**

- Alles, M. (2007). *Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Arévalo, J., Bayona, R., y Rico, D. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 25-No. 37;15-24.
- Ashraf, J. (2017). Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan. *Journal Cogent Social Sciences* , 3:1-11.
- Cabello, A., Gutiérrez, R., y Grau, A. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. España: Nobel.
- Cáceres, C. (01 de Julio de 2018). La dinámica de las relaciones laborales. (D. El Peruano, Entrevistador)
- Cegarra, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 61-71.
- Corvera, M., Mendoza, Y., y Castillo, I. (2015). *Estrategias de reclutamiento y su impacto en la operatividad y continuidad de la gerencia de Mantenimiento de compañía minera Antamina*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico: Lima, Perú.
- Duhalde, M. (1999). *La investigación en la escuela. Un desafío para la formación docente*. Buenos Aires: Ediciones novedades educativas.
- Esparragoza, A. (2002). *Administración de recursos humanos y talento humano*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-talento-humano/>
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson.
- Galeano, M. (2013). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.
- González, I. (2004). *Calidad en la Universidad. Evaluación e indicadores*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Griffin, R., y Ebert, R. (2005). *Negocios*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Mahfoozi, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M., y Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. *Journal Cogent Business y Management*, 5:1-15.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. (Tesis de doctorado). Universidad Privada Antenor Orrego: Trujillo, Perú.
- Medina, A., y Ávila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 262-272.
- Melgarejo, P. (2018). *Influencia de la gestión del talento humano y del desempeño del personal de la gerencia de recursos humanos y bienestar del poder judicial del Perú*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal: Lima, Perú.
- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos. Percepção dos dirigentes do I.G.F.S.S. I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na performance*. (Tese de mestre). Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais: Setúbal, Portugal.
- Monge, C. (2015). La codificación en el método de investigación de la grounded theory o teoría fundamentada. *Innovaciones educativas*, 77-84.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Montes, J., y Gonzáles, P. (2006). *Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=0jkELJ2nfVwCyprintsec=frontcoverydq=reclutamiento+internyhyl=es#v=onepageyq=reclutamiento%20internyf=false>
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Oxford University Press.
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014*. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional José María Arguedas: Andahuaylas - Perú.
- Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Uniandes.
- Pardo, C., y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Revista Suma de Negocios*, 5(11): 39-48.

- Peña, G., Cañoto, Y., y Santalla, Z. (2006). *Una introducción a la psicología*. Caracas: Universidad Andrés Bello.
- Pulido, R., Ballén, M., y Zúñiga, F. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México, D.F.: Panorama.
- Rico, M. (22 de Octubre de 2018). La directora de RH que convirtió Buró de Crédito en un gran lugar para trabajar. (P. El Economista, Entrevistador)
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 11-22.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rojas, N. (2016). *La gestión del talento humano y la generación de ventajas competitivas en el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo, 2016*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle: Lima, Perú.
- Sempertegui, H. (2015). Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. *Revista Horizonte Empresarial*, vol. 2 (2) 223-235.
- Sovienski, F., y Robson, S. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Gestão. Revista Científica de Administração*, 51-61.
- Sullivan, J. (13 de September de 2004). *Talent Management Defined: Is It a Buzzword or a Major Breakthrough?* Obtenido de ERE Recruiting Intelligence: <https://www.ere.net/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/>
- Van, E., Mathafena, R., y Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *Journal of Human Resource Management*, 1-19.
- Veiga, L., y Peixoto, J. (2015). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria.
- Veintimilla, J., y Velásquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Red Iberoamericana de Pedagogía*, 172-193.
- Vnoučková, L. (2016). Practices of Talent Management in Organisations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2): 701–709.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Artículo científico

>>Atas CIAIQ2019

>>Investigação Qualitativa em Ciências Sociais//Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales//Volume 3

## Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú

Kelly Milagritos Casana Jara<sup>1</sup>, Irma Milagros Carhuancho Mendoza<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dicente del Doctorado Gestión Pública y Gobernabilidad Universidad César Vallejo, Perú. kelly\_casana@hotmail.com;

<sup>2</sup>Escuela de Post Grado, Doctorado de Administración Universidad César Vallejo, Perú. irmamilagros@yahoo.com.

**Resumen.** Analizar la gestión del talento humano en una institución pública. Metodología: enfoque cualitativo, método de estudio de casos, analítico e inductivo. Con subcategorías en procesos para integrar, organizar, recompensar y desarrollar al personal profesional. La técnica de recolección de datos consistió en una entrevista de ocho preguntas, a través de una guía de entrevista aplicada a seis unidades informantes. Para el método de análisis de datos se realizó la codificación y triangulación, usando el programa informático ATLAS.ti 8. La gestión del talento humano en una institución pública, en Perú está en proceso de implementación, reajuste y dirección, con incidencia en el presupuesto, lineamientos y planificación.

**Palabras clave:** gestión; talento humano; desempeño; desarrollo profesional.

### Analysis of the management of human talent in a public institution, in Peru

**Abstract.** Analyze the management of human talent in a public institution. Methodology: qualitative approach, case study method, analytical and inductive. With subcategories in processes to integrate, organize, reward and develop professional staff. The technique of data collection consisted of an interview of eight questions, through an interview guide applied to six reporting units. For the method of data analysis, coding and triangulation was carried out, using the ATLAS.ti software 8. The management of human talent in a public institution in Peru is in the process of implementation, readjustment and direction, with an impact on the budget, guidelines and planning.

**Keywords:** management; human talent; performance; professional development.

## 1 Introducción

El recurso humano debe comprometerse a asumir retos, se centrará en buscar y dar soluciones que enriquezcan el valor humano como colaborador y competidor. Para que surja este valor, es preciso: primero, ser co-protagonistas de la gestión, fomentar estrategias y alianzas con los jefes de línea; segundo, exhibir experticia en el desarrollado de las labores, garantizando eficacia y eficiencia; tercero, supervisar y defender los derechos de los trabajadores, exponiendo déficits de gestión y velando su compromiso con la organización (Mendes, 2012). Por ello este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. Enfatizo en que las entidades públicas, deben replantear la gestión del talento humano enfocados en la empatía, capacidades y profesionalismo de cada uno de sus colaboradores, compartiendo y motivando sus buenas prácticas en el trabajo, frente a ello me planteo la siguiente pregunta ¿Cómo se desarrolla la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú?

## 2 Fundamentación teórica

Gestión del talento humano: Garantiza que la organización tenga un suministro continuo de personas altamente calificadas y productivas, el objetivo es incrementar la productividad general de la fuerza laboral a través de la mejora de las condiciones laborales (Sullivan, 2004). Las organizaciones toman conciencia de que el recurso humano es clave para el éxito, pues es racional, actuante, con ideas innovadoras para la toma de decisiones (Chiavenato, 2009).



Subsistemas o procesos del talento humano:

Integrar a las personas. Seleccionar entre todos los candidatos a los profesionales más adecuados para el cargo, el cual debe cumplir con el perfil que se busca (Veiga y Peixoto, 2015).

Organizar a las personas. Consiste en explicar las funciones que desarrollará conforme al modelo de trabajo y cultura (Chiavenato, 2009).

Recompensar a las personas. Cada recurso humano que realiza un trabajo espera que ésta sea retribuida en relación directa con el esfuerzo que realizó (Chiavenato, 2009).

Desarrollar a las personas. Los trabajadores mejoran y obtienen nuevas competencias, se inicia con el diagnóstico de la necesidad de capacitación, diseño, ejecución y evaluación (Chiavenato, 2009).

Retener a las personas. Destacan dos actividades: relación con los empleados (confianza, empatía, comunicación) y condiciones del ambiente (luz, ruido, etc.) que garantice la salud (Chiavenato, 2009).

Supervisar a las personas. Usando una base de datos y un sistema de información se podrá realizar la revisión de los indicadores: puntualidad, productividad, licencias, etc (Chiavenato, 2009).

### 3 Metodología

Tiene un enfoque cualitativo el cual inicia con una idea, luego esta se concretiza y finalmente se aplica; en ella influyen la hermenéutica, la fenomenología tradicional y la interacción simbólica (Monje, 2011). Corresponde a un estudio de casos, es decir una evaluación completa, detallada, sistemática e individualizada de un hecho. Con el método analítico se estudiará de manera segregada a cada una de las partes que componen el título a investigar (Rodríguez, 2005). El método inductivo, se apoya en determinadas expresiones particulares para inferir expresiones generales (Muñoz, 2015).

Categoría: Nace del marco teórico, con ellas se determinan qué conceptos se utilizarán para dar respuesta a la pregunta de investigación, pueden dividirse en subcategorías (Monje, 2011). Se consideró a una categoría (Gestión del talento humano) con cuatro subcategorías (integrar, organizar, recompensar y desarrollar) conforme al objetivo de la investigación.

**Tabla 1.** Matriz de categoría y subcategoría

Categoría	Subcategoría	Codificación a priori
Gestión del talento humano	Integrar	Perfil, reclutamiento, selección
	Organizar	Indicadores, evaluación desempeño, retroalimentación, diseño de puesto
	Recompensar	Remuneración, incentivos, prestaciones y servicios
	Desarrollar	Diagnóstico de necesidad, capacitación, desarrollo profesional, motivación

Unidades informantes y Técnica de recolección de datos. La información se obtuvo de seis funcionarios, se los visitó en la institución donde laboran, se explicó el objetivo de la investigación y accedieron a la entrevista; debido a que son funcionarios públicos y siendo necesario preservar el derecho a la intimidad, no se consigan los nombres. Se aplicó la siguiente Guía de entrevista:

1. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?
2. ¿Para el proceso de selección de personal, se cumple con los lineamientos de la institución?
3. ¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño del personal?



4. ¿Qué tipos de remuneración hay para el personal de la institución?
5. ¿Qué tipos de incentivos se otorga al personal que destaca profesionalmente?
6. ¿Cuáles son las prestaciones y servicios que percibe el personal de la institución?
7. ¿De qué manera se determina las necesidades de capacitación del personal?
8. ¿De qué manera la institución fomenta el desarrollo profesional del personal?

En una investigación cualitativa la entrevista que mejor se aplica es una de tipo semiestructurada; aquí el sujeto encargado de interrogar tiene un plan de trabajo de manera general que va adaptando a las respuestas del entrevistado (Packer, 2013). La guía de entrevista contiene los tópicos a investigar, el entrevistador lo direccionará conforme el entrevistado va respondiendo (Kvale, 2011).

#### Métodos de análisis de datos:

Primera etapa: La Codificación, proceso para el análisis de los datos. Charmaz (2014) define a el código como una inferencia simple, sencilla, corta; que permite analizar la información recibida, cada uno de los códigos se entrelazan entre sí y a la vez con la información teórica debidamente sustentada (Monge, 2015). En esta investigación se usó de base al autor Idalberto Chiavenato.

Segunda etapa: La Triangulación, procedimiento encargado de reunir la información recolectada, luego permite enlazar dicha información con el objetivo de la investigación (Cisterna, 2005).

Tercera etapa: Se usó el programa informático ATLAS.ti 8 que permitió analizar la información.

## 4 Resultados

Los resultados obtenidos son relevantes y consistentes que responden al objetivo planteado pues se enfocaron en virtud de las cuatro sub categorías y posterior categoría, de la investigación:

### Proceso para integrar al personal

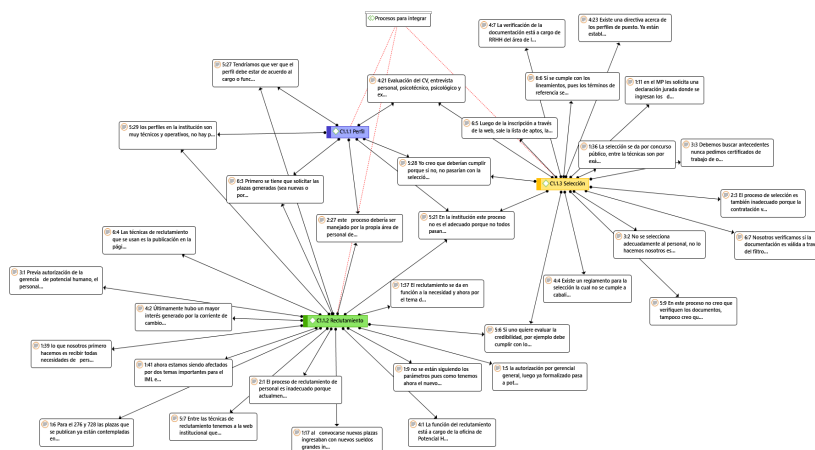
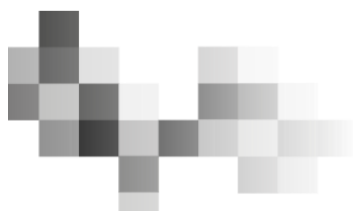


Fig. 1. Proceso para integrar al personal

Definir el perfil del futuro profesional que ingresará a la institución, debe estar enfocada dentro de los lineamientos de la organización dos de los entrevistados mencionan: "... evaluación de CV, entrevista personal, psicotécnico, psicológico y examen de conocimiento de acuerdo al perfil del puesto a ocupar (J)". Otro de ellos expresa: "... los perfiles son muy técnicos y operativos, no hay





perfil de valores o ética, si lo hubiera le cambiamos el rostro a la institución" ... "En la institución este proceso no es el adecuado porque no todos pasan un examen de cualidades, de virtudes..." (M). Otros dos agregan: "Primero se tiene que solicitar las plazas generadas para que sea canalizado por la gerencia general, luego se autoriza ese requerimiento y lo deriva a potencial humano quien elabora los términos de referencia del perfil" (R); "... este proceso debería ser manejado por el área de personal que es la que debería formular el perfil y orientar el reclutamiento a las necesidades" (O). "... Previa autorización de la gerencia de potencial humano, el personal se recluta de tres formas por el tipo de contrato 276, 728 o CAS." (G). "... Entre las técnicas de reclutamiento tenemos a la web institucional que no todos se enteran y es a destiempo" (M) ... "Las técnicas de reclutamiento que se usan es la publicación en la página web institucional o por medio escrito" (R).

### **Proceso para organizar al personal**

Hicieron referencia a que "La solución podría ser un programa de incentivos y debería percibirlos a base de metas establecidas ... ejemplo entrega de trabajo asignado en una semana... cuando uno era 276 semestralmente nos evaluaban y nos daban la hoja para autoevaluar: colaboración, puntualidad, capacidad técnica, responsabilidad, identificación con la institución" (M). "La forma de medir eso debería ser en base a lo que produce, la productividad del trabajador, porque se supone que si el trabajador tiene una dificultad de poder resolver o desarrollar las actividades que le han entregado o encargado es porque de repente tiene cierta limitación en conocimiento", "A los CAS se les evalúa cada 3 meses y entre esos ítems está si es puntual, si cumple con las metas trazadas con varios rubros y de acuerdo a eso se tiene una valoración" (R). "... en el caso de los CAS es más subjetivo de comportamiento de relaciones humanas. El del 276 es de conocimiento, aprendizaje, grado de responsabilidad ante sus funciones" (G). "Sí se hace en base a una ficha de evaluación de desempeño, ..., lo evalúa el jefe inmediato..." (J). "La evaluación del desempeño del personal no se realiza de una forma planificada ..." (O).

### **Proceso para recompensar al personal**

Mencionaron que: "Depende de los tipos de contratos 276, 728, CAS y cada uno tiene un sistema de remuneración diferente para las profesiones" (G). "La solución sería darnos más dinero por parte del Gobierno. El personal debe estar contento con su trabajo, debe tener un estímulo o motivación" (J). "Hay diferentes tipos de remuneración por las diferentes modalidades de servicio, que va en contra del derecho laboral; ... como en el CAS es su sueldo y el aguinaldo en julio y diciembre y para los 276 contratados y 728 bonos mensuales, pero los 276 nombrados no. Pero son permanentes" (R). "Tenemos un club, hay una cuna jardín, hay un servicio médico sólo para consulta, pero ni siquiera es unidad básica como par control de funciones vitales, no se puede suturar" (G). "Servicios médicos, se les entrega una dotación de leche. Alimentación al personal que está de guardia. Club de esparcimiento. Campañas de salud..." (J).

### **Proceso para desarrollar al personal**

Realizar el diagnóstico de una necesidad de capacitación es compleja, durante la entrevista mencionaron, que: "Los métodos que se usan son a través de encuestas a nivel nacional y directivas para captar al personal" (J). "La solución sería fortalecer el Plan de Capacitación, que se le asigne mayores recursos a la ejecución del Plan, una participación más activa del personal al requerir sus necesidades de capacitación. Existe un Plan de anual de capacitación, pero no se ejecuta del todo por limitaciones de presupuesto" (O). "... El plan de capacitación se está realizando actualmente" (G). El indicador de desarrollo profesional, resulta como efecto directo del proceso anterior es decir de la capacitación, en la entrevista los informantes expresaron que: "Sí debe fomentarlo, pero en realidad no lo fomenta, porque no lo difunde eso queda anónimo, capacitación unos pocos" (M). "Es



inadecuado, no diferencia las necesidades específicas de diferentes grupos profesionales y administrativos y tampoco tiene continuidad. Un programa de incentivos que aparte de los aspectos económicos busque la revalorización del trabajado a través de programas de capacitación y reconocimiento a la labor que desarrollan sería fundamental” (O). “La solución sería darnos más dinero por parte del Gobierno. El personal debe estar contento con su trabajo, debe tener un estímulo o motivación ...” (J).

## 5 Conclusiones

Si el área usuaria no participa en la caracterización del perfil del profesional y si dicho perfil no incluye una evaluación de cualidades, la organización caería en caos. Una institución pública de Pakistán realizó un estudio en la cual el 56% del personal expresó que las actividades que realizaban no estaban acordes con las tareas que en principio se describieron (Ashraf, 2017). Una publicación internacional coincide con esta investigación pues establece que la variable atracción del talento tuvo una correlación múltiple cuadrada de 0.94 (validez: 0.20) significando que debe ser considerada para lograr la óptima gestión del talento (Mahfoozi et al., 2018).

Con la evaluación del desempeño medimos las actividades que se realizan en la institución; por la información obtenida de los entrevistados este proceso es evaluado por el jefe inmediato superior, se cuenta con una ficha de evaluación que se realiza cada cierto tiempo para ver las capacidades de los profesionales CAS y 276 la cual refiere uno de ellos que es subjetiva. Cuentan con programa estadístico que les permite determinar el número de casos atendidos. Otro de ellos refirió que la misma no se encontraba dentro de la planificación organizacional de la institución. La información obtenida permitió estar acorde con un estudio sobre competitividad de una organización que señaló que la estrategia de supervisión tiene un índice Pearson significativa con el 0.81 estableciendo que esta estrategia de supervisión logrará que la institución sea exitosa y competitiva (Rojas, 2016).

En cuanto a la remuneración, durante la entrevista cinco de ellos refirieron que varía según tipo de contrato; lo obtenido coincide con un estudio acerca de las prácticas innovadoras de gestión humana en empresas quienes identificaron que el 44% de ellas no cuenta con algún criterio para establecer la remuneración a sus colaboradores (Arévalo et al., 2017). Punto álgido en la institución que debe ser una de sus prioridades para la gestión de sus profesionales.

Además, refirieron que no cuentan con un programa de incentivos, uno de los motivos es que no existe presupuesto. Los resultados de dos investigaciones coinciden con los hallazgos de la presente investigación; un estudio sobre la generación de ventajas competitivas en una universidad obtuvo como resultado que los incentivos tienen una correlación significativa del 0.76, es decir que constituye un socio estratégico para lograr la competitividad de la organización (Rojas, 2016).

También mencionaron que no se cumple a cabalidad el plan de capacitaciones de la institución, que es reducido o limitado el número de vacantes para dichos eventos o que los participantes son elegidos por ser conocidos de alguien y no porque verdaderamente necesita capacitarse. En un estudio que está acorde con la nuestra sobre prácticas de gestión del talento humano se evidenció que sólo un 22% de las empresas cuenta con un programa de capacitación (Arévalo et al., 2017).

En cuanto al desarrollo de las personas nos refirieron el déficit, primero de un diagnóstico real de la necesidad de formación; y segundo, el déficit de presupuesto. A nivel internacional coincide con la nuestra, un estudio sobre la construcción de un modelo de gestión del talento, obtuvieron que la variable desarrollo del talento obtuvo una correlación múltiple cuadrada de 0.90 (la validez requiere ser de 0.20) lo cual se interpreta que esta variable debe ser incluida en el modelo para lograr una óptima gestión del talento (Mahfoozi et al., 2018). Lograr que los colaboradores de una institución sigan y cumplan con la misión y visión de la institución no es sencillo, el punto central es la motivación. La



mayoría de los entrevistados enfatizó algunos ejemplos a aplicar, como los reconocimientos por la buena labor y cumplimiento de metas realizadas en público en una ceremonia, un diploma, la entrega de una placa de felicitaciones, etc. Esta investigación cualitativa permitió hacer el estudio de esta institución, evaluarla de manera completa, detallada, con información directamente de los funcionarios. La gestión del talento humano en esta institución pública, está en proceso de implementación, reajuste y dirección, con incidencia en el presupuesto, lineamientos y planificación.

**Agradecimientos:** A cada una de las personas que me brindaron su respaldo y apoyo incondicional para la realización de este trabajo.

## Referencias

- Arévalo, J., Bayona, R., y Rico, D. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 25-No. 37;15-24.
- Ashraf, J. (2017). Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan. *Journal Cogent Social Sciences*, 3:1-11.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 61-71.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Mahfoozi, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M., y Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. *Journal Cogent Business y Management*, 5:1-15.
- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos. Percepção dos dirigentes do I.G.F.S.S. I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na performance*. (Tese de mestre). Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais: Setúbal, Portugal.
- Monge, C. (2015). La codificación en el método de investigación de la grounded theory o teoría fundamentada. *Innovaciones educativas*, 77-84.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Oxford University Press.
- Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Uniandes.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rojas, N. (2016). *La gestión del talento humano y la generación de ventajas competitivas en el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo, 2016*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle: Lima, Perú.
- Sullivan, J. (13 de September de 2004). Talent Management Defined: Is It a Buzzword or a Major Breakthrough? Obtenido de ERE Recruiting Intelligence: <https://www.ere.net/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/>
- Veiga, L., y Peixoto, J. (2015). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria.



# PROGRAMA CIAIQ2019

**8º**  
CONGRESSO  
IBERO-AMERICANO  
EM INVESTIGAÇÃO  
QUALITATIVA

16 a 19  
de julho  
2019

Lisboa Portugal

16 de julho - 3ª Feira 16 de julho - Martes		17 de julho - 4ª Feira 17 de julho - Miércoles		18 de julho - 5ª Feira 18 de julho - Jueves		19 de julho - 6ª Feira 19 de julho - Viernes	
8:00	Abertura do Secretariado // Apertura de la Secretaría	8:00	Abertura do Secretariado // Apertura de la Secretaría	8:30	Abertura do Secretariado // Apertura de la Secretaría	9:00	Abertura do Secretariado // Apertura de la Secretaría
9:30 - 12:30	Workshops 1 // Talleres 1	8:40 - 10:30	Artigos Curtos // Artículos Breves	8:30 - 10:30	Comunicações Paralelas 3 // Comunicaciones Paralelas 3	9:30 - 11:30	Comunicações Paralelas 5 // Comunicaciones Paralelas 5
12:30 - 14:00	Pausa para almoço // Pausa para almuerzo	10:30 - 11:00	Pausa para café	10:30 - 11:00	Pausa para café	11:30 - 12:00	Pausa para café
14:00 - 17:00	Workshops 2 // Talleres 2	11:00 - 12:30	Painéis de Discussão 1 // Paneles de Discusión 1	11:00 - 12:30	Painéis de Discussão 2 // Paneles de Discusión 2	12:00 - 13:00	Conferência de Encerramento // Conferencia de Cierre
17:10 - 17:30	Cerimónia de Abertura // Cerimonia Inaugural	12:30 - 14:00	Pausa para almoço // Pausa para almuerzo	12:30 - 14:00	Pausa para almoço // Pausa para almuerzo	13:00 - 13:30	Encerramento CIAIQ2019, Sorteio de licenças webQDA, NVivo e Atlas.ti, Sorteio de livros, Sorteio de estadia em Vale de Rans, Menções Honrosas, Apresentação CIAIQ2020 // Cierre CIAIQ2019, Sorteio de licencias webQDA, NVivo y Atlas.ti, Sorteio de libros, Sorteio de estancia en Vale de Rans, Menciones Honrosas, Presentación CIAIQ2020
17:30 - 18:30	Conferência de Abertura // Conferencia de Apertura	14:00 - 16:00	Comunicações Paralelas 1 // Comunicaciones Paralelas 1	14:00 - 16:20	Comunicações Paralelas 4 // Comunicaciones Paralelas 4		
18:30	Vinho de Honra // Vino de Honor	16:10 - 18:30	Comunicações Paralelas 2 // Comunicaciones Paralelas 2	16:30 - 18:00	Painéis de Discussão 3 // Paneles de Discusión 3		
				18:00	Momento social e lançamento de livros // Momento social y lanzamiento de libros		

# CIAIQ2019: 8º CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA

PROGRAM AUTHORS KEYWORDS SLIDES

## PROGRAM FOR FRIDAY, JULY 19TH

**09:30-11:30** Session 14F: Tipologias de Análise de Dados // Tipologías de Análisis de Datos

Comunicações Paralelas 5 / Comunicaciones Paralelas 5  
(15m + 5m)

CHAIR: [Elza De Fátima Ribeiro Higa](#)

LOCATION: [sala Castelo de S. Jorge](#)

14:04 [Kelly Casana](#)

### **Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en el Perú**

**ABSTRACT.** Esta investigación plantea analizar la gestión del talento humano en una institución pública. Con metodología en el enfoque cualitativo, con un método de estudio de casos, analítico e inductivo. Se analizó las subcategorías de los procesos para integrar, organizar, recompensar y desarrollar al personal profesional que labora en la institución pública. Las unidades informantes estuvieron conformadas por seis profesionales. La técnica de recolección de datos consistió en una entrevista de ocho preguntas, aplicada a través de una guía de entrevista semiestructurada. En cuanto al método de análisis de datos se realizó la codificación y triangulación, usando el programa informático ATLAS.ti 8. La gestión del talento humano en una institución pública, en el Perú está en proceso de implementación, reajuste y dirección, con incidencia principalmente en el presupuesto, lineamientos y planificación destinada a este proceso.

CIAIQ2019\_43: Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en el Perú

197 vistas

37 0 COMPARTIR GUARDAR ...

CIAIQ Publicado el 18 jun. 2019

SUSCRIBIRSE 277

<https://www.youtube.com/watch?v=OV5H4DWeTVI>

## Anexo 2

Tabla 2

### Matriz de categorización

Ámbito temático	Formulación del problema	Objetivo general	Categoría	Subcategoría	Instrumento: Guía de entrevista
<b>Análisis de la Gestión del talento humano</b>	¿Cómo se desarrolla la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018?	Analizar la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018.	Gestión del talento humano	Procesos para integrar	1. De acuerdo con la misión y visión de la institución. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?
				Procesos para organizar	2. ¿De acuerdo al proceso de selección de personal, se cumple con los lineamientos que establece la institución?
				Procesos para recompensar	3. ¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño del personal?
					4. ¿Qué tipos de remuneración hay para el personal de la institución?
				Procesos para desarrollar	5. ¿Qué tipos de incentivos se otorga al personal que destaca profesionalmente?
					6. ¿Cuáles son las prestaciones y servicios que percibe el personal de la institución?
					7. ¿De qué manera se determina las necesidades de capacitación del personal?
					8. ¿De qué manera la institución fomenta el desarrollo profesional del personal?

Fuente: Elaboración propia (2018)

### Anexo 3

#### Instrumento

#### GUÍA ENTREVISTA “Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018”

Cargo y/o función del entrevistado: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de término: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones:

- La presente entrevista es el instrumento del estudio de tesis “Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018” del doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo.
- Los resultados serán confidenciales.
- Responda de manera objetiva a las preguntas planteadas.

---

Se iniciará la entrevista con los siguientes indicadores:

a. Reclutamiento de personal:

(Actividades o procedimientos diseñados para atraer candidatos a la institución. Pudiendo ser interna o externa).

**1. De acuerdo con la misión y visión de la institución.**

**¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?**

b. Selección de personal:

(Es el filtro que permite ingresar a la institución al personal que cuentan con las características deseadas).

**2. ¿De acuerdo al proceso de selección de personal, se cumple con los lineamientos que establece la institución?**

c. Evaluación del desempeño:

(Valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las tareas que desempeña, las metas y los resultados que alcanza y su potencial para el desarrollo).

**3. ¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño del personal?**

d. Remuneración

(Cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente).

**4. ¿Qué tipos de remuneración hay para el personal de la institución?**

e. Programa de incentivos

(Será capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. Algunos de los métodos son: bono anual, utilidades, etc.).

**5. ¿Qué tipos de incentivos se otorga al personal que destaca profesionalmente?**

f. Prestaciones y servicios

(Son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Éstas incluyen: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, vehículo rentado, casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguros de vida y gastos médicos)

**6. ¿Cuáles son las prestaciones y servicios que percibe el personal de la institución?**

g. Capacitación

(Proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización)

**7. ¿De qué manera se determina las necesidades de capacitación del personal?**

h. Desarrollo de las personas

(El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional. Entre los métodos tenemos: rotación de puestos, asesoría, capacitación fuera de la empresa, etc.)

**8. ¿De qué manera la institución fomenta el desarrollo profesional del personal?**



## Entrevista a unidades informantes

Ítems / Preguntas	Entrevistado 1: MEDICO	Entrevistado 2: ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	Entrevistado 3: GERENTE DE OPERACIONES	Entrevistado 4: GERENTE DE CALIDAD	Entrevistado 5: GERENTE DE ADMINISTRACION	Entrevistado 6: JEFE NACIONAL
1. De acuerdo con la misión y visión de la institución. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?	Tendríamos que ver que el perfil debe estar de acuerdo al cargo o función, se debe seguir ese perfil. Hay un perfil del servidor público (que menciona que la persona es honesta, laboriosa, tiene conocimiento). En la institución este proceso no es el adecuado porque no todos pasan un examen de cualidades, de virtudes; además uno debe de saber que es la imagen de la institución. Uno debe meterse bien en la cabeza que si bien es cierto es una institución pública, uno debe estar comprometido y brindar un servicio como una institución privada. No por ser el monopolio no podemos aprovecharnos de la exclusividad por el hecho del peritaje.	Primero se tiene que solicitar las plazas generadas (sea nuevas o por renuncia) para que sea canalizado por la gerencia general, luego ésta autoriza ese requerimiento y lo deriva a potencial humano (sede central) quien elabora los términos de referencia del perfil. La central indica en qué fecha va a salir el cronograma de convocatoria, previa elevación al ministerio de trabajo que en un plazo de 15 días da la autorización. Se publica en la página web institucional las fechas de presentación de curriculum, entrevista y resultados. Las técnicas de reclutamiento que se usan es la publicación en la página web institucional o por medio escrito.	La gerencia de operaciones no participa en el reclutamiento. Previa autorización de la gerencia de potencial humano, el personal se recluta de tres formas por el tipo de contrato 276, 728 o el CAS. El 728 y el 276 es con una prueba escrita y el CAS es sólo por documentos. Yo pienso que podríamos tener un poco más de antecedente que todo sea por exámenes hasta los CAS.	El proceso de reclutamiento de personal es inadecuado porque actualmente se encuentra bajo el control de la Gerencia de Personal del Ministerio Público, la que tiene una perspectiva diferente de nuestra institución, nuestra intervención en el proceso es parcial. Por ello este proceso debería ser manejado por la propia área de personal de Medicina Legal, que es la que debería formular el perfil y orientar el reclutamiento a las necesidades específicas que solo nuestra institución conoce.	En general en el IML, lo que nosotros primero hacemos es recibir todas necesidades de personal a nivel nacional, luego verificamos a nivel estadístico la carga laboral de las DML, si existe esa necesidad, se eleva el documento a la oficina de potencial humano para que se genere todo el proceso de contratación. Este proceso tiene diferentes etapas desde la necesidad, la autorización por gerencial general, luego ya formalizado pasa a potencial humano y este lo envía a presupuesto y allí se separa un dinero o partida para contratación del	La función del reclutamiento está a cargo de la oficina de Potencial Humano. El IML participa en el reclutamiento haciendo conocer a sus allegados. Se usa diferentes medios por correo, voz a voz, whatsapp; para tratar de que la convocatoria tenga éxito. Últimamente hubo un mayor interés generado por la corriente de cambio del IML, este cambio está dado por la mayor participación de los profesionales, la gestión del IML, reconocimiento de posibilidades de mejor, la valoración económica,

	<p>Creo que los perfiles en la institución son muy técnicos y operativos, no hay perfil de valores o ética, si lo hubiera le cambiamos el rostro a la institución.</p> <p>Si uno quiere evaluar la credibilidad, por ejemplo, debe cumplir con los plazos de entrega de trabajo, tener compromiso.</p> <p>Entre las técnicas de reclutamiento tenemos a la web institucional que no todos se enteran y es a destiempo.</p>				<p>personal, esos documentos, también llegan al ministerio de trabajo y ellos aprueban.</p> <p>Para el 276 y 728 las plazas que se publican ya están contempladas en el CAP que es cuadro de necesidad del personal, esas plazas ya tienen un presupuesto establecido. En los contratos CAS se busca la asignación de presupuesto.</p> <p>El reclutamiento se da en función a la necesidad y ahora por el tema del nuevo código procesal penal se genera una mayor necesidad de profesionales, equipos, laboratorios.</p> <p>Considero que no es adecuada la manera de reclutar, lo primero que deben hacer es buscar información en las DML y con la población para</p>	<p>aumento de los profesionales en salud.</p>
--	--	--	--	--	--	---

					verificar la verdadera necesidad, no sólo es impositiva.	
2. ¿De acuerdo al proceso de selección de personal, se cumple con los lineamientos que establece la institución?	Yo creo que deberían cumplir porque si no, no pasarían con la selección. El fiscal (presidente del comité) nos preguntaba cuáles eran los perfiles, ejemplo: los psicólogos armaron un perfil dirigido a su labor. En este proceso no creo que verifiquen los documentos, tampoco creo que sean de Azángaro. Creo en la buena fe de las personas. Para poder corroborar si la información brindada durante la entrevista es cierta, se le puede preguntar por alguna cafetería de la esquina o la biblioteca de la universidad donde estudió.	Luego de la inscripción a través de la web, sale la lista de aptos, la fecha de evaluación y de allí el personal que va a postular presenta su hoja de vida documentada y la comisión que va a recepcionar verifica si está completo, luego los hacen ingresar para dar los exámenes que son de tres tipos: conocimiento, psicotécnico y psicológico. Luego de ello se publican los resultados. La siguiente etapa son la evaluación curricular y la entrevista panel, y luego los resultados finales. Cuando salen los resultados finales (CAS o 728) se hace la suscripción de contrato y posesión de cargo (al día siguiente del contrato) canalizado por cada administración de cada distrito fiscal. Posteriormente se informa elevando un documento	No se selecciona adecuadamente al personal, no lo hacemos nosotros es decir el IML, lo hace Potencial Humano y ellos no están calificando al personal adecuadamente en todos sus niveles en conocimiento, en antecedentes, no tienen ninguna referencia. Por ejemplo, las personas que hacen las entrevistas lo hacen personas que no conocen el modus operandi la forma de como trabajamos los médicos ellos solo conocen lo de la parte administrativa. Debemos buscar antecedentes nunca pedimos certificados de trabajo de otras entidades o referencia para corroborar con la	El proceso de selección es también inadecuado porque la contratación va dirigida a cubrir las necesidades de emergencia y no una planificación racional. Una de las dificultades principales es el que el Cuadro de Asignación de Personal no se ha ajustado y actualizado a los nuevos requerimientos de la Institución.	En teoría no se están siguiendo los parámetros pues como tenemos ahora el nuevo código procesal penal por necesidad se contrata personal y no por la necesidad del servicio. La selección se da por concurso público, entre las técnicas son por exámenes para los postulantes, los que aprueban sale un lista y luego entran a la etapa a la entrevista. Como IML deberíamos hacer una entrevista al área usuaria que los va a recibir, un examen psicológico como mínimo, sé que en la entrevista está un psicólogo pero no se aplica tal cual un examen psicológico riguroso como sí lo hacen en el sector	Existe una directiva acerca de los perfiles de puesto. Ya están establecidos, elaborados y autorizados por la Resolución de la Fiscalía de la Nación. Existe un reglamento para la selección la cual no se cumple a cabalidad. Evaluación del CV, entrevista personal, psicotécnico, psicológico y examen de conocimiento de acuerdo al perfil del puesto a ocupar. Previamente se hace una pre inscripción la cual es revisada por RRHH, a veces la inscripción que es virtual elimina al 50% de los postulantes por no llenar bien los

		<p>que el personal ganador ha hecho la posesión de cargo y empieza a realizar sus labores. Luego los demás trámites son el armado de legajo interno para cada distrito fiscal con CV documentado, después se le da la inducción (normativas, horarios, permisos, vestimenta, licencias, fotocheck).</p> <p>Sí se cumple con los lineamientos, pues los términos de referencia se piden que el postulante cumpla con los requisitos mínimos de acuerdo a la necesidad que existe y el lugar, donde va a prestar el servicio y eso sí se tiene que cumplir, el filtro va en base a su hoja de vida anexados con sus documentos en la cual certifican que cumplan con lo mínimo ya sea experiencia laboral en la rama o especialidad. Si es que no entregan la declaración jurada, es necesario que lo sustente. Nosotros verificamos si la documentación es válida a través del filtro que se</p>	<p>antigua empresa. Manejar las referencias.</p>		<p>privado o en otras organizaciones públicas. Tengo conocimiento que en el MP les solicita una declaración jurada donde se ingresan los datos de la persona e incluye los antecedentes de despido anterior o experiencia y debe ser demostrado con documentos oficiales, le corresponde al MP hacer el seguimiento específicamente el área de potencial humano.</p>	<p>documentos, no sabe llenar los datos y al momento de presentar la documentación no las firman y de esta manera quedan anuladas. La verificación de la documentación está a cargo de RRHH del área de legajo.</p>
--	--	---	--	--	--	---

		hace al grado académico y se verifica con la SUNEDU, pero lo técnico es más complicado, para la parte médica si se verifica si está habilitado. Las técnicas usadas son el examen de conocimiento, el curricular, la entrevista de panel.				
3. ¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño del personal?	No recuerdo bien, pero cuando uno era 276 semestralmente nos evaluaban y nos daban la hoja para autoevaluar: colaboración, puntualidad, capacidad técnica, responsabilidad, identificación con la institución. No conocíamos el resultado, no sabían cómo el jefe nos evaluaba. No teníamos derecho a reclamo. No nos entregaban una copia. No había retroalimentación para poder corregir. Hay ventajas si son para mejorar, pero para que tengan resultados de mejora deben poner	Es en base a lo que desarrollo o produzco, tiene que haber un resultado, no solamente es cumplir la labor desde la hora que ingreso a la hora que me retiro, es mejorar algo tener plus un valor agregado. No se está aplicando. A los CAS se les evalúa cada 3 meses y entre esos ítems está si es puntual, si cumple con las metas trazadas con varios rubros y de acuerdo a eso se tiene una valoración. Antes si se evaluaba a los 728 ahora como es un régimen privado es decir al tipo indeterminados, ahora es automático, ya no pasan otro filtro que vendría a ser las evaluaciones.	Se hace a través de los jefes, pero tampoco nuestros jefes están muy capacitados y a todos les ponen notas altas que pareciera que no lo merecen. Cada 6 meses 276, es un formato digital donde hay parámetros de evaluación de responsabilidad, conocimiento, en el caso de los CAS es más subjetivo de comportamiento de relaciones humanas. El del 276 es de conocimiento, aprendizaje, grado de responsabilidad ante sus funciones. El personal firma su	Solo se realizan auditorias reactivas cuando se produce una denuncia contra algún trabajador, no existen auditorias preventivas. No existe una auditoria programada. No existen procesos de retroalimentación en las evaluaciones que se realizan. La evaluación del desempeño del personal no se realiza de una forma planificada. Sus intervenciones responden a observaciones puntuales en base a quejas o denuncias de los usuarios	Sí, el IML verifica a partir de indicadores estadísticos como ejemplo tenemos tres sistemas informáticos que nos dan información del número y los casos que se atendieron. Además, que son reportados por los jefes inmediatos todo ello supervisado por Gerencias de Operaciones, que se verifica ello de acuerdo a sus recursos, es decir resolver la necesidad. Sí se realiza la retroalimentación pues los jefes se comunican con ellos, pero es de manera	Sí se hace en base a una ficha de evaluación de desempeño, en base a porcentajes, lo evalúa el jefe inmediato. A partir de ahora debe hacerse todos los años por el escalafón (nombramiento) que se hará cada año. Se evalúan a los CAS cada 3 meses y a los 276 contratados cada 6 meses. Debería hacerse la retroalimentación, pero nadie lo reclama, no los podemos despedir si el calificativo es bajo, el proceso es

	<p>metas y orientar en qué debía mejorar; recomendaciones y plazos, para cumplir las recomendaciones, si no funciona se espera mejorar.</p>	<p>El que debería evaluar sería el jefe inmediato porque de acuerdo a ello podría indicar los resultados que está teniendo con el servidor que está asignado a su despacho.</p> <p>A los CAS se les entrega una copia después que ha sido visado por presidencia.</p> <p>No se está aplicando la retroalimentación de la evaluación. A modo de sugerencia sacar estadísticas de cuanto es lo que ha atendido, cuanto me queda como pendiente y saber en qué está fallando ese servidor. Debería ser cada mes o cada 2 meses o plazos que se puedan establecer. Las ventajas de la evaluación del desempeño sería el de mejorar el servicio que prestan, la calidad del servicio o el producto. Las desventajas que tendríamos sería la no retroalimentación, sólo a un número limitado de profesionales. Sería bueno que cada cierto</p>	<p>evaluación y saben en qué están fallando. Por lo tanto, la retroalimentación cae sobre el evaluado pues al ser personas adultas y al saber que están mal debe corregirlos. Muchos de ellos no aceptan sus calificaciones a pesar de que se les comunica. Las evaluaciones de desempeño deberían ser ventajas, pero siempre y cuando se le haga un seguimiento intenso, las preguntas más específicas, pues son ítems muy generales. Se puede mejorar poniendo metas y objetivos con plazos y así pasar a siguientes fases durante el primer año, por ejemplo, retroalimentar sus errores, hacerles también auditorias para la calidad más no punitivos. No sólo</p>	<p>(incluyendo a los peritados, el sistema fiscal y judicial).</p>	<p>parcial no se hace a todos, también se quejan de los jefes y allí hacemos la investigación correspondiente como por ejemplo haciendo visitas inopinadas para ver las condiciones de trabajo, el jefe está, los trabajadores. Estamos generando un proyecto web del manejo y control del desempeño frente al manejo y control de los recursos, el personal no solo se debe evaluar horarios, debe ser eficaz y eficiente, de qué manera se usan los recursos, un tipo inventario de qué recursos usan en relación con las atenciones que realizan, una base de datos completo con datos reales.</p>	<p>largo.</p> <p>Las ventajas serían que sólo los puntos débiles para apoyar y corregir. Si no se hace la difusión adecuada la persona no se enterará y no se corrige.</p>
--	---	--	--	--	---	--

		tiempo interactuemos con los trabajadores para saber si está funcionando bien en el área del trabajo, su ambiente de ser adecuado, no sólo darle metas, depende del clima laboral, uno debe sentirse en un ambiente adecuado.	de conocimientos sino también en la actitud, por ejemplo, una persona atiende mal al público sin que el personal se dé cuenta que los están evaluando.			
4. ¿Qué tipos de remuneración hay para el personal de la institución?	Sólo remuneración económica, no tenemos al perito del mes. Sueldo, bonificación, premios, etc. También nos pueden compensar con leche o bolsa de alimentos. Se recibe el sueldo de acuerdo a la profesión y el nivel (por tiempo de servicio). El que gana más son los médicos Cas y los que gana menos son los asistentes administrativos. Establecido en la ley del trabajo médico hay 5 niveles.	Hay diferentes tipos de remuneración por las diferentes modalidades de servicio, que va en contra del derecho laboral. Las remuneraciones se perciben conforme al régimen como en el CAS es su sueldo y el aguinaldo en julio y diciembre y para los 276 contratados y 728 bonos mensuales fiscales, pero los 276 nombrados no. Pero son permanentes. Lo que debería hacerse es que, si existe necesidad, debería aperturarse plazas de trabajo, aunque sea como CAS pero algo permanente, fijo.	Eso depende de los tipos de contratos 276, 728, CAS y cada uno tiene un sistema de remuneración diferente para las profesiones, como médicos, por ejemplo. No es adecuado que entre las mismas carreras profesionales y realizando las mismas actividades no es adecuado percibir de manera diferente. Lo que se está gestionando es que las leyes sean aplicadas para que entre los profesionales ganen su sueldo de una manera justa.	Existen un desbalance en las remuneraciones del personal profesional con respecto a lo que señala la ley, este desbalance se debe al poco interés que la Gerencia de Personal y las Gerencias encargadas de Ministerio Publico han mostrado por homologar las remuneraciones que le corresponden al personal. El salario del personal técnico y administrativo es también insuficiente. La propuesta para lograr una solución es el que el IML se	Sí, ahora estamos siendo afectados por dos temas importantes para el IML es la aplicación de la Ley 1153 y el escalafón. Pues antes el personal no postulaba a pesar de las plazas, o postulaba era gente sin experiencia, gente que sólo iba a estar 3 meses o gente desmotivada y esa experiencia que obtenían se iban ante mejoras ofertas. Frente a esta alerta se conformó al IML oficialmente como instituto ante el MINSA para el incremento de sueldos y nivelación.	Lo desconozco, eso se encarga el área de RRHHH. Los médicos están por debajo de la banda salarial con otras instituciones públicas. Porque es una institución que no está a la par, no han demostrado interés. Por falta de gestión no es actual eso es con el tiempo. Existe una falta de presupuesto a esta institución, así como para el poder judicial, ministerio de justicia, la importancia es generarla porque no le dan lo que se merece.

				constituya en una unidad ejecutora que le permita manejar estos procesos de acuerdo a ley.	Entonces al convocarse nuevas plazas ingresaban con nuevos sueldos grandes incrementos provocando una disparidad grande de sueldos entre los antiguos y los nuevos entonces se genera una disparidad, por ello no podíamos permitir que los médicos antiguos se vayan por necesidad motivo por el cual se está peleando el escalafón para aumentar su sueldo en relación con los nuevos y con el sector Salud. Este año se aplica, con ello nos pondría competitivamente a nivel del mercado actual.	La solución sería darnos más dinero por parte del Gobierno. El personal debe estar contento con su trabajo, debe tener un estímulo o motivación
5. ¿Qué tipos de incentivos se otorga al personal que destaca profesionalmente?	Ningún tipo de incentivos a los médicos, creo que sí a los fiscales. La solución podría ser un programa de incentivos y debería percibirlos a base de	No, por el momento no existe algún incentivo o reconocimiento. Lo único que tenemos es para las personas que tienen un periodo de antigüedad presentado servicios le entregan una	No se otorga ningún incentivo al profesional, yo gané un premio de investigación y el MP ni siquiera lo conoce. En un congreso gané 1° y 2° puesto de	No existe un programa de bonos o incentivos programados. Eventualmente se ha realizado el pago de un bono anual. Un programa de	En el caso de los médicos que obtienen la especialidad sí se les reconoce económicamente por el IML, presentando sus documentos	Actualmente el nombramiento, escalafón, la capacitación para todos los profesionales remunerada con pago de cursos.



	<p>metas establecidas en base a nuestros clientes: los fiscales, el público, en base a metas. Ejemplo entrega de post facto en una semana. Dicha propuesta de incentivos podría ser similar a la que dan al personal de las empresas privadas.</p>	<p>placa o pin cuando están por cesar. La propuesta es que debería hacerse un reconocimiento, de repente no económico porque genera un prejuicio en el presupuesto, pero de repente organizar una ceremonia una reunión donde se le entrega un diploma, un reconocimiento por la labor porque la persona ha sobresalido, posibilidad de mejores ambientes acondicionados que a pesar de las limitaciones ha avanzado y le damos la logística.</p>	<p>trabajos de investigación y ni siquiera lo reconocen ahora para la nivelación (escalafón). Como IML tampoco lo hacemos. Pero en el IML hay ganas con el actual jefe, pues él es docente, está en la línea de investigación, de los cursos. Al inicio se hacía para el personal que trabajaba bien, pero la idea es darle a todos los que intentan estudiar es darle las facilidades lo que no había antes. Por ejemplo, me consigo una beca o un curso, entonces se le otorga la licencia con goce haber. Estamos en proceso para entrega de incentivos. También personalizar un trato más amable y directo incluso con los jefes.</p>	<p>incentivos que aparte de los aspectos económicos busque la revalorización del trabajado a través de programas de capacitación y reconocimiento a la labor que desarrollan sería fundamental. Podría plantearse un programa de incentivos que paralelamente otorgase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un reconocimiento público en la organización a través de un premio nacional en el área donde labora.</li> <li>b) Un incentivo académico que involucre una rotación externa o el participar en una capacitación en otra institución.</li> <li>c) Un bono de reconocimiento económico que premiase los logros alcanzados.</li> </ul>	<p>después de un proceso. A nivel del IML como jefatura no existe un programa a ese nivel no podemos generar propios incentivos. A mi parecer el MP debería generar becas o pasantías internacionales o beneficios para capacitarse más pues generará beneficios a la institución.</p>	<p>En el 2015 tenían licencia sin goce de haber, excepcionalmente lo tenían. Tiene q haber un presupuesto para pasantías internacionales para médicos y no médicos. Hubo un caso de un médico que viajó a España todo pagado, pero fue una designación atípica del jefe inmediato lo decide. Lo cual debe cambiar para que todos puedan participar esto motiva a la gente, evitar que siempre sean las mismas personas.</p>
--	--	---	---	--	--	---

6. ¿Cuáles son las prestaciones y servicios que percibe el personal de la institución?	<p>Creo que a partir de Potencial Humano y Gerencia de Bienestar dan algún beneficio como campaña de salud, chequeos médicos, entradas a cine a tarifas reducidas, tarifas corporativas, préstamos de dinero, tarjetas de crédito, crédito en casas comerciales, el aval es el MP como garantía tienen la indemnización de nosotros. Se pude mejorar miranda otras instituciones para comparar con la nuestra y ver como los realizan.</p>	<p>El personal en sus comisiones de servicio, se le reconoce los viáticos, que cubre su movilidad o pasaje y estadía con alimento. Existe lo que es la guardería "la cuna jardín" del ministerio público que solamente existe en la sede central y hay pocos cupos no se da abasto para cubrir todas las necesidades. Hay un proyecto que en cada distrito se pueda contar con ello, quizá hacer un convenio con el gobierno regional para gestionar una cuna para que los trabajadores no tengan problemas de ausentarse para atender a sus hijos menores. Otras prestaciones son las asistencias médicas que también está centralizada, existe el "tópico" a nivel de la central el consultorio médico que abarca la parte psicológica, odontológica que está en la central, a nivel de los distritos fiscales no existe. Descentralizado hay campañas para promocionar o dar a</p>	<p>Tenemos el club de Lurín, hay una cuna jardín, hay un servicio médico sólo para consulta, pero ni siquiera es unidad básica como par control de funciones vitales, no se puede suturar. No hay en todos los distritos fiscales, pero debería tenerlos. Deberíamos tener una asistencia social en donde verifique que antes de irse de vacaciones debemos hacernos un examen general de salud y de la misma manera al regresar.</p>	<p>Eventualmente cuando el MP otorga un bono adicional este solo es recibido por el personal contratado por la modalidad 728 y Cas, no por los 276. El personal del régimen 276 solo recibe un sueldo completo al cumplir 25 y 30 años de servicios como gratificación. Este tratamiento es inadecuado, debería permitirse recibir una gratificación de acuerdo al cumplimiento de metas de acuerdo al diseño de un presupuesto por resultados que beneficiaría a la organización y a los trabajadores.</p>	<p>Los viáticos cuando se van a realizar diligencias a nivel nacional. Tenemos beneficios como entrega de leche al personal del IML expuesta al riesgo para el beneficio de nutrición. Cuna del MP para los trabajadores. Atención médica, odontología, campañas de salud. Deberían existir convenios con universidades para descuentos en maestrías, diplomados.</p>	<p>Servicios médicos. Se les entrega una dotación de leche. Alimentación al personal que está de guardia. Club de esparcimiento del MP en Lurín. Campañas de salud. Convenios con instituciones para descuentos en evaluaciones oftalmológicas, oncológicos.</p>
--	--	---	---	---	---	--

		conocer de algunos servicios o algunos convenios que existen ya sea con clínicas, con bancos, agencias financieras o centros de esparcimiento o entretenimiento como cines o juegos, licencias por maternidad. Se han hecho campañas de salud para saber si están elevados los triglicéridos, glucosa, estrés.				
7. ¿De qué manera se determina las necesidades de capacitación del personal?	Eso depende del mismo trabajador, él es el único que busca sus capacitaciones porque la institución tiene cupos limitados, no hay una repartición democrática, a veces a dedo, otras veces quienes vayan deben ir en todas las fechas y eso impide que seamos solidarios con las réplicas. Supongo que deben tener un plan, pero no conozco si hay un gerente. El último año he asistido de 3 a 4 capacitaciones. En los años 2000 en Lima salía la lista de quienes iban o no iban a las capacitaciones. El	La forma de medir eso debería ser en base a lo que produce, la productividad del trabajador, porque se supone que si el trabajador tiene una dificultad de poder resolver o desarrollar las actividades que le han entregado o encargado es porque de repente tiene cierta limitación en conocimiento porque de repente es cambiante los temas y si es que uno no está en constante capacitación entonces ese es un punto álgido es necesario que la institución le otorgue ese beneficio. No tenemos un	Eso se hace mediante encuesta, la última ha sido virtual a nivel nacional. Entre las cuales se ha pedido al personal enviar sus temas para la realización de un taller que hicimos recientemente. El plan de capacitación se está realizando actualmente. En el último año he asistido a 4 ó 5 que han sido útiles para mí. Que se mantengan las capacitaciones en el tiempo, por	Existe un Plan de Anual de Capacitación, pero no llega a ejecutarse del todo por las limitaciones de presupuesto. Se realiza una encuesta nacional de necesidades de capacitación dirigidas a todo el personal, sus requerimientos son recopilados, ordenados y se les asigna una prioridad de acuerdo a varios factores que incluyen los requerimientos priorizados de	La necesidad deriva en la actualización de los temas, nuevas técnicas, innovaciones, además que la compra de equipos requiere nuevos conocimientos. Sí se genera un plan de capacitación en el área de Calidad. Se está haciendo cada vez más activa. Nos reunimos todas las gerencias con jefatura, pero el encargado es Calidad quien recoge la información a nivel nacional. He asistido a 4 capacitaciones	Tenemos un plan estratégico del IML y plan de capacitación a cargo de la Oficina de Garantía de la Calidad. El plan es anual, internacional, nacional, regional. Los métodos que se usan son a través de encuestas a nivel nacional y directivas para captar al personal.

	<p>problema estaba en que no nos enterábamos y por eso no podíamos asistir.</p> <p>Los métodos de capacitación son por videos, conferencias online, cursos virtuales. La solución sería tener más capacitaciones a más personal, como por ejemplo en el CMP repiten los cursos y todos pueden acudir en cambio el MP no; en el CMP es gratuito, no limita el número de participantes, el MP sí limita porque no quieren trabajar.</p>	<p>método para determinar las necesidades de capacitación.</p> <p>En el último año he asistido a sólo de las escuelas a 2 – 3 tuvieron acorde con mi trabajo, y tuvieron resultados como en mi caso con el tema de la contraloría y contrataciones con el estado con los servidores por locaciones de servicio. Debería haber capacitaciones en recursos humanos. Se podría aplicar encuestas para que cada trabajador indique a modo de sugerencias lo que necesita porque en la sede hay varios profesionales médicos, administrativos, sistemas, se debería tocar diferentes temas y el distrito tiene la facultad de poder realizar esas capacitaciones y los puede hacer con convenios o acuerdos con diferentes escuelas.</p>	<p>ejemplo, estamos promoviendo los jueves científicos.</p>	<p>ciertos peritajes, de lo requerido por los usuarios externos y al plan de desarrollo de la organización. El Plan Nacional Anual de Capacitación busca mejorar el nivel de competencia del personal. Asistí a dos fueron adecuadas, pero no suficientes. Se requeriría que en algunas capacitaciones no solo se desarrollaran a través de una conferencia o un taller sino de un curso más prolongado como un diplomado. La solución sería fortalecer el Plan de Capacitación, que se le asigne mayores recursos a la ejecución del Plan, una participación más activa del personal al requerir sus necesidades de</p>	<p>las cuales sí estuvieron acorde a las necesidades que mi área. Debemos aplicar encuestas a nivel nacional para también saber los temas que quieran conocer, es importante enfatizar en la investigación. Con ello implica que nosotros capacitados generamos valor y utilidad de que esa capacitación tuvo trascendencia y quizás generemos recursos. Por ejemplo, cómo entrego valor, hago temas en cuanto Violencia familiar, además debemos agregar el marketing y lo que llama la atención. No sólo es capacitar por capacitar pues no genera acogida se debe buscar el impacto que pueda generar. Cuál fue el indicador real, te capacité cumple con los indicadores</p>	
--	---	---	---	--	--	--

				capacitación.	demostrar que lo que capacité me ayudó en los indicadores.	
8. ¿De qué manera la institución fomenta el desarrollo profesional del personal?	<p>Sí debe fomentarlo, pero en realidad no lo fomenta, porque no lo difunde eso queda anónimo, capacitación unos pocos, becas en medicina legal no hay becas.</p> <p>Siempre viajan los fiscales, todos han ido. La solución es divulgar los programas de capacitación fuera del país, las personas podrían alcanzar algunas becas, publicidad para postular a ellas.</p>	<p>No lo fomenta, sería lo ideal fomentarlo porque nadie debería conformarse o sentirse que el lugar es permanente porque al final se vuelve mecánica, monótono, siempre tiene que conocer más lo de su área. Considero que cada cierto periodo cada 6 meses debería hacerse una rotación conocer otras áreas o dependencias. Lo que sí existen son las pasantías, pero no abarca a todos pues sólo hay para el sistema fiscal y poco al médico. Que las pasantías o rotaciones sean a nivel nacional o accesible a todos los servidores aprovechar el presupuesto que se tiene. Anteriormente había convenios con universidades para hacer descuentos de cursos eso debería volver para fomentar.</p>	<p>Deberíamos tener un bono un incentivo por ejemplo para el empleado del mes los que no tuvieron ninguna queja. Con incentivos, por ejemplo, hay profesionales que quieren estudiar la maestría los fines de semana, piden dobles turnos en día de semana para viajar y se les autoriza, pero no está normado, se le da facilidades para que se desarrolle. Convenios con universidades para las especialidades y publicitarlas.</p>	<p>No, lo que existe es un Plan de Capacitación que busca orientar el desarrollo profesional. No existen actualmente, lo que se dictan son cursos de desarrollo personal en forma esporádica. Es inadecuado, no diferencia las necesidades específicas de diferentes grupos profesionales y administrativos y tampoco tiene continuidad. En el ROF de la organización no existe un área responsable de ello por lo que se ha decidido encargar esa función a la Gerencia de Calidad.</p>	<p>De manera interna se motiva, reconocimientos públicamente, hacemos un compartir interno, o cuando cumplimos metas nos vamos a almorzar. Convenios con universidades, cursos internacionales, convenios con otras instituciones medico legales.</p>	<p>Dentro del campo de medicina legal existe el diplomado con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Está en proyectos más cursos, diplomados, para su posterior difusión. Empleado del mes.</p>

## Anexo 4

### Validez de instrumento



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018”**

Nº	CATEGORÍAS / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
CATEGORÍA 1: PROCESO PARA INTEGRAR A LAS PERSONAS								
1	De acuerdo con la misión y visión de la institución. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?	✓		✓		✓		
2	¿De acuerdo al proceso de selección de personal, se cumple con los lineamientos que estable la institución?	✓		✓		✓		
CATEGORÍA 2: PROCESO PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS								
3	¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño del personal?	✓		✓		✓		
CATEGORÍA 3: PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS								
4	¿Qué tipos de remuneración hay para el personal de la institución?	✓		✓		✓		
5	¿Qué tipos de incentivos se otorga al personal que destaca profesionalmente?	✓		✓		✓		
6	¿Cuáles son las prestaciones y servicios que percibe el personal de la institución?	✓		✓		✓		
CATEGORÍA 4: PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS								
7	¿De qué manera se determina las necesidades de capacitación del personal?	✓		✓		✓		
8	¿De qué manera la institución fomenta el desarrollo profesional del personal?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validación

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [✓]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Méndez Ilizarbe Gloria Susana      DNI: 07059554

Especialidad del validador: Metodóloga; Mg en Gerencia Educativa; Dra en Educación

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de 02 del 2018

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018”**

Nº	CATEGORÍAS / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	CATEGORÍA 1: PROCESO PARA INTEGRAR A LAS PERSONAS	Si	No	Si	No	Si	No	
1	De acuerdo con la misión y visión de la institución. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?	X		X		X		
2	¿De acuerdo al proceso de selección de personal, se cumple con los lineamientos que estable la institución?	X		X		X		
	CATEGORÍA2: PROCESO PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS	Si	No	Si	No	Si	No	
3	¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño del personal?	X		X		X		
		X		X		X		
	CATEGORÍA3: PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	Si	No	Si	No	Si	No	
4	¿Qué tipos de remuneración hay para el personal de la institución?	X		X		X		
5	¿Qué tipos de incentivos se otorga al personal que destaca profesionalmente?	X		X		X		
6	¿Cuáles son las prestaciones y servicios que percibe el personal de la institución?	X		X		X		
	CATEGORÍA 4: PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿De qué manera se determina las necesidades de capacitación del personal?	X		X		X		
8	¿De qué manera la institución fomenta el desarrollo profesional del personal?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable ☒      Aplicable después de corregir ☐      No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador.Dr/ Mg: DR. JEN EDUCACION      DNI: 09104533

Especialidad del validador: METODOLOGIA

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de 02 del 2018

  
 Firma del Experto Informante.  
FLOR DE MARIA SANCHEZ AGUIRRE



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018”**

Nº	CATEGORÍAS / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>CATEGORÍA 1: PROCESO PARA INTEGRAR A LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	De acuerdo con la misión y visión de la institución. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?	✓		✓		✓		
2	¿De acuerdo al proceso de selección de personal, se cumple con los lineamientos que estable la institución?	✓		✓		✓		
	<b>CATEGORÍA 2: PROCESO PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
3	¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño del personal?	✓		✓		✓		
	<b>CATEGORÍA 3: PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
4	¿Qué tipos de remuneración hay para el personal de la institución?	✓		✓		✓		
5	¿Qué tipos de incentivos se otorga al personal que destaca profesionalmente?	✓		✓		✓		
6	¿Cuáles son las prestaciones y servicios que percibe el personal de la institución?	✓		✓		✓		
	<b>CATEGORÍA 4: PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿De qué manera se determina las necesidades de capacitación del personal?	✓		✓		✓		
8	¿De qué manera la institución fomenta el desarrollo profesional del personal?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXNTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ ☒ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mg: MITCHELL ALARCÓN DIAZ.      DNI: 09728050

Especialidad del validador: EDUCADOR

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de 02 del 2018

  
Firma del Experto Informante.



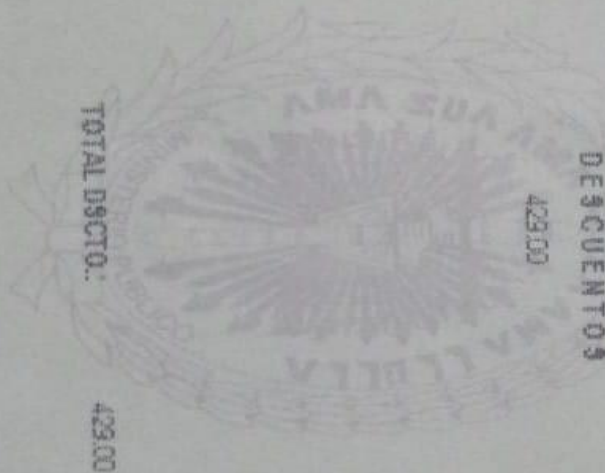
## Anexo 5

Evidencias de boletas de pago de personal biólogo CAS y Nombrado 728

RUC: 20131370801 MINISTERIO PUBLICO - FISCALIA DE LA NACION GERENCIA GENERAL 0004530  
 \*\* BOLETA DE PAGO DE CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS - MAYO - 2018 \*\*  
 F. INGRESO: 0204/2018 REGIMEN PENSIONARIO: 19990 CUSPP:

Cod: [REDACTED] Dep: [REDACTED] Cargo: BIOLOGO D.F. VENTANILLA  
 DNI: [REDACTED]

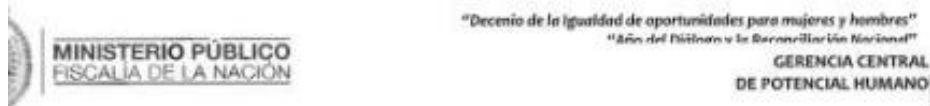
REMUNERACIONES	3,300.00	SNP.	423.00	DESCUENTOS		APORTES	
						ESSALUD 5%	112.05
TOTAL BRUTO:	3,300.00			TOTAL DSCTO.:	423.00	NETO:	2,877.00
Imp:							





## Anexo 6

### Evidencias de perfiles de convocatoria de personal médico



### ARGO: MÉDICO

CODIGO DE POSTULACIÓN	DEPENDENCIA	N° CARGOS VACANTES	CONTRAPRESTACIÓN MENSUAL
13	DIVISION MEDICO LEGAL II - CALLAO	10	S/ 6000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>*</b>

#### OBJETO DE LA CONVOCATORIA

Contratar los servicios de **diez (10) médicos**.

#### DEPENDENCIA, UNIDAD ORGANICA Y/O AREA SOLICITANTE

Presidencia de la Junta de Fiscales Superiores del Distrito Fiscal del Callao

#### DEPENDENCIA ENCARGADA DE REALIZAR EL PROCESO DE CONTRATACION

Gerencia Central de Potencial Humano

#### BASE LEGAL

- Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen de Contratación Administrativa de Servicios.
- Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, aprobado por Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, modificado por Decreto Supremo N° 065-2011-PCM.
- Ley 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo N° 1057 y otorga derechos laborales.
- Las demás disposiciones que resulten aplicables al Contrato Administrativo de Servicios.

#### PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS	DETALLE
<b>Experiencia (Indispensable)</b> Se contará desde el egreso de la formación correspondiente. Presentar constancia de egreso en la etapa de evaluación curricular, caso contrario se contabilizará desde la fecha indicada en el diploma del grado o título <sup>3</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia General mínima de dos (02) años, incluyendo SERUMS.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al usuario</li> <li>Proactividad</li> <li>Auto organización y disciplina</li> <li>Confidencialidad y honestidad</li> <li>Trabajo en Equipo / Cooperación</li> <li>Diligencia, capacidad de análisis y síntesis.</li> </ul>
<b>Formación (Indispensable)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título profesional Universitario de Médico Cirujano.</li> <li>Colegiatura y habilitación vigente.</li> <li>Resolución emitida por el Ministerio de Salud que acredite haber realizado el SERUMS.</li> </ul>
<b>Otros (Deseable)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos, Talleres y/o Seminarios a fines a la especialidad.</li> </ul>

según Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, página 28.



	No menor a doce (12) horas académicas (No acumulable). <ul style="list-style-type: none"><li>• Curso de Ofimática.</li></ul>
--	--

## 6. CARACTERISTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO

- Establecer el perfil epidemiológico del Instituto de Medicina Legal.
- Planificar y ejecutar estudios epidemiológicos del Instituto de Medicina Legal.
- Promover la investigación epidemiológica en el área de violencia sexual, familiar, social, entre otros y proponer sus indicadores.
- Proponer y desarrollar normas, guías de procedimientos y de atención para los servicios médico legales y científicos forenses dentro del campo de su especialidad.
- Desarrollar la red de vigilancia epidemiológica del Instituto de Medicina Legal.
- Asesorar al Gerente de la Oficina de Garantía de la Calidad en los temas de su especialidad.
- Proponer, desarrollar, analizar e Informar periódicamente al Gerente los resultados de los indicadores epidemiológicos del Instituto de Medicina Legal para la toma de decisiones.
- Formular y proponer a la Gerencia programas de prevención, Bioseguridad y otros derivados de los resultados de los estudios epidemiológicos.
- Informar del desarrollo de sus actividades al Gerente de la Oficina de Garantía de Calidad
- Asesorar en cuestiones de Auditoría Interna a las demás Gerencias del IML.
- Otras funciones que le asigne dentro del ámbito de su competencia.

## Acta de aprobación de originalidad de Tesis



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **Irma Milagros Carhuacho Mendoza**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **“Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, 2018”** de la estudiante **Casana Jara Kelly Milagritos**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 12% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 10 de agosto del 2019.



Dra Irma Milagros Carhuacho Mendoza  
Docente

DNI Nro 40460914

## Pantallazo del software Turnitin

Feedback Studio - Google Chrome  
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1153437113&lang=es&u=1075793452&s=1

feedback studio Casana Jara Kelly Milagritos Análisis de la gest /20

**Resumen de coincidencias**

**12 %**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %	>
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
3	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
4	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
5	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %	>
6	www.elsevier.es Fuente de Internet	<1 %	>

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA DIVISIÓN  
MÉDICO LEGAL II DEL CALLAO, 2018"**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTORA:**  
Mg. Casana Jara Kelly Milagritos

**ASESORA:**  
Dra. Carhuacho Mendoza Irma Milagros

**SECCIÓN:**  
Ciencias Administrativas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión del talento humano

Lima - Perú  
2019

Página: 1 de 122 Número de palabras: 31701 Text-only Report High Resolution Activado 02:03 p. m. 20/07/2019



## Autorización para la publicación electrónica de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

#### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

CASANA JARA KELLY MILAGROS

D.N.I. : 43562136

Domicilio : Calle Bernardino Gutiérrez 178

Teléfono : Fijo : 3964205 Móvil : 920651901

E-mail : kelly.casana@hotmail.com

#### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

☒ Tesis de Posgrado

☐ Maestría

☒ Doctorado

Grado : DOCTORA

Mención : ENGESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

#### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

CASANA JARA KELLY MILAGROS

Título de la tesis:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA

DIVISIÓN MÉDICO LEGAL II DEL CALLAO, 2018

Año de publicación : 2019

#### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,  
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

03/09/19

## Autorización de la versión final del trabajo de investigación



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

### ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Kelly Milagritos Casana Jara

INFORME TITULADO:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN  
LA DIVISIÓN MÉDICO LEGAL II DEL CALLAO, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

SUSTENTADO EN FECHA: 06 DE AGOSTO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN